

DHI

Tätigkeitsbericht 2015 des Ludwig-Fröhler-Instituts

de

2015

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie



DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Gefördert durch:



sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

Berlin 2016. Alle Rechte vorbehalten.

Herausgeber: Deutsches Handwerksinstitut e.V.
Geschäftsstelle Berlin
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>

Inhalt

1	Kurzcharakteristik des Instituts	92
2	Grundaufgaben in Forschung und Lehre	93
2.1	Gremienarbeit und Ad-hoc-Aufgaben	93
2.1.1	Mitwirkung in Ausschüssen und Arbeitskreisen	93
2.1.2	Öffentlichkeitsarbeit und Bearbeitung von Anfragen	93
2.1.3	Bearbeitung von dringlichen Kleinprojekten	94
2.2	Leitstellenaufgaben für den wirtschaftlichen und rechtlichen Teil der Meisterprüfung im Handwerk.....	95
2.3	Beraterqualifikation und Unterstützung von Sachverständigen.....	95
2.4	Wissenschaftliche Aufsätze, Vorträge und Lehre.....	100
2.5	Auskünfte, Stellungnahmen, Gutachten und sonstige Grundaufgaben im rechtlichen Bereich.....	101
3	Projekte	103
3.1	Projekte des Forschungs- und Arbeitsprogramms	103
3.1.1	Abgeschlossene Projekte	103
3.1.1.1	Akzeptanz des Nachfolgers bei Betriebsübergaben.....	103
3.1.1.2	Unternehmenskultur in Handwerksbetrieben.....	105
3.1.1.3	Berücksichtigung von Pensionsrückstellungen bei der Unternehmensbewertung nach dem AWH-Standard	106
3.1.1.4	Beschäftigung behinderter Menschen im Handwerk.....	107
3.1.1.5	Gewinnung von Studienabbrechern und Abiturienten für das Handwerk.....	109
3.1.1.6	Die Energiewende – Chancen, Risiken und Handlungsbedarfe im Handwerk LFI-Beitrag: Handwerksunternehmen im Spannungsfeld der Energiewende – Strategieentwicklung auf Basis einer SWOT-Analyse	113
3.1.1.7	Handwerkspanel – Laufende Beobachtung der Handwerkswirtschaft.....	113
3.1.1.8	Die EEG-Umlage im Rahmen der Energiewende und ihr Bezug zum Handwerk.....	114
3.1.1.9	Rechtliche Beurteilung der Betätigungsverbote für Gebäudeenergieberater des Handwerks in Förderprogrammen des Bundes.....	115
3.1.1.10	Handwerkstätigkeit und Reisegewerbe	117

3.1.2	Laufende Projekte.....	118
3.1.2.1	Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung älterer Mitarbeiter.....	118
3.1.2.2	Konzeptionelle und empirische Evaluation des AWH-Standards.....	118
3.1.2.3	Handbuch zum AWH-Standard.....	118
3.1.2.4	Flüchtlinge im Handwerk.....	119
4	Sonstiges.....	120
4.1	Vorträge.....	120
4.2	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts.....	122
4.3	Bibliografie der 2015 erschienenen Veröffentlichungen.....	122

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 Veröffentlichung von wissenschaftlichen Aufsätzen trägt darüber hinaus wesentlich zur Reputation des Instituts bei.

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.

Der 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 Gremienarbeit und Ad-hoc-Aufgaben

2.1.1 Mitwirkung in Ausschüssen und Arbeitskreisen

Das Ludwig- Fröhler-Institut wird aufgrund seiner handwerksbezogenen wissenschaftlichen Expertise sehr häufig zur Mitwirkung in Ausschüssen und Arbeitskreisen innerhalb und außerhalb des deutschen Handwerks eingeladen. Hierzu zählen u. a.:

- 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 Facharbeitsgruppe „AWH-Unternehmensbewertung“
- ZDH-Planungsgruppe „Handwerksstatistik“
- ZDH-Planungsgruppe „Organisation und Recht“

- ZDH-Planungsgruppe „Handwerksstatistik“
- ZDH-Planungsgruppe „Unternehmensfinanzierung“
- ZDH-Facharbeitsgruppe „Kaufmännischer Fachwirt“
- ZDH-Planungsgruppe „Beratung und Unternehmensführung“
- ZDH-Planungsgruppe „Steuerliche Grundsatzfragen“
- ZDH-Planungsgruppe „Umsatzsteuer“

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

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

2.1.2 Öffentlichkeitsarbeit und Bearbeitung von Anfragen

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 Unter-

nehmensführung in anderen Wirtschaftsbereichen. 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 Beant-

wortung eingehender Anfragen zu kaufmännischen Problemstellungen geschaffen.

Im Berichtsjahr konnten so zahlreiche Anfragen von Handwerksbetrieben, Organisationen, Behörden, Banken, Unternehmensberatern sowie vor allem von Studenten und der Presse beantwortet werden. 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.

2.1.3 Bearbeitung von dringlichen Kleinprojekten

Im Auftrag der Handwerkskammer für München und Oberbayern hat das Ludwig-Fröhler-Institut im Berichtsjahr unter anderem ein Gutachten zu den **Auswirkungen der geplanten Erbschaftsteuerreform** erstellt und im Rahmen der Neuauflage einer Publikation aus dem Vorjahr veröffentlicht.

Mit der geplanten Erbschaftsteuerreform 2015 werden die vom BVerfG geäußerten Kritikpunkte am bisherigen, für verfassungswidrig erklärten ErbStG aufgegriffen. Dabei ist insbesondere eine Absenkung von 20 auf 3 Beschäftigte hinsichtlich einer Befreiung von der Anwendung der Lohnsummenregelung vorgesehen. Ebenso wird der Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen eingegrenzt, der anhand eines Schwellenwertes von 26 Millionen EUR festgesetzt wird. Kommt es zu einer Überschreitung dieser Freigrenze, ist auf Antrag eine individuelle Verschonungsbedarfsprüfung oder eine Verringerung des maßgeblichen Verschonungsabschlags vorgesehen. Ferner soll – abgesehen von einer 10%igen Bagatellgrenze – künftig nur noch das begünstigte Betriebsvermögen steuerlich privilegiert werden, d. h. schädliches Verwaltungsvermögen unterliegt nach der Erbschaftsteuerreform 2015 vollumfänglich der regulären Besteuerung.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass auf Basis der branchenorientierten AWH-

Unternehmenswerte keine Überschreitungen des Schwellenwertes von 26 Millionen EUR auftreten. Auch im Rahmen einer stark vereinfachten Näherungslösung des vereinfachten Ertragswertverfahrens überschreiten nur 2 von 402 untersuchten Handwerksbetrieben (=0,5%) der Stichprobe diesen Schwellenwert. Bezogen auf den vom ZDH festgestellten Bestand von 1.007.016 Betrieben zum 31.12.2014 betrifft dies folglich 4.973 Unternehmen im Handwerk. Im Kern scheint die Prüfschwelle von 26 Millionen EUR für das deutsche Handwerk auf Basis der Datenstichprobe daher nicht existenziell bedrohlich zu sein, wenngleich sich die Umstände im Vergleich zum bisherigen Recht für einige – ertragsstarke – Handwerksbetriebe verschlechtern können. Auf einzelbetrieblicher Ebene hingegen kann für die betroffenen Betriebe keine Aussage über die liquiditätswirksame Steuerzahlungsfähigkeit getroffen werden.

Weil Mitarbeiterzahlen auf einzelbetrieblicher Ebene nicht verfügbar sind, müssen Schätzungen vorgenommen werden, wenn die Auswirkungen der Mitarbeitergrenzziehung hinsichtlich der Lohnsummenregelung untersucht werden sollen. In der vorliegenden Ausarbeitung wurde eine solche Schätzung mittels drei verschiedener Datengrundlagen durchgeführt. Zunächst wurde auf Basis von Bewertungsgutachten die Mitarbeiterzahl auf die geplanten und angepassten Beschäftigtenkategorien

geschlüsselt, die jedoch aufgrund von Verzerrungen nicht zur Ergebnisfindung herangezogen werden. Eine solche Schlüsselung wurde unter Rückgriff auf die Handwerkszählung 2012 des Statistischen Bundesamts einmal für die Region Bayern sowie für die Bundesrepublik Deutschland wiederholt. Auf Basis der Handwerkszählung zeigt sich, dass nach der geplanten Grenzziehung bei drei Beschäftigten nur jeweils weniger als die Hälfte der Handwerksunternehmen eine Befreiung von der Lohnsummenregelung erlangen, wohingegen sich der Kreis der begünstigten Unternehmen durch eine Grenzziehung bei fünf Beschäftigten auf jeweils ca. zwei Drittel aller Handwerksunternehmen aus-

weiten würde. Wird die Grenze bei sieben Beschäftigten gezogen, würden jeweils ca. drei Viertel der Handwerksunternehmen von einer Befreiung von der Lohnsummenregelung profitieren. Weil die amtliche Statistik explizit bestimmte Unternehmen mit tendenziell weniger Mitarbeitern nicht erfasst, könnte die tatsächliche Zahl der begünstigten Unternehmen im Handwerk sogar noch unterschätzt sein. Im Ergebnis könnten folglich wesentliche Erleichterungen für die Unternehmen und Betriebe im Handwerk erzielt werden, wenn in der Erbschaftsteuerreform 2015 die Mitarbeitergrenzziehung bei fünf bzw. sieben anstelle von drei Beschäftigten vorgenommen wird.

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 von Schulen, Bildungsträgern und Lehrbuchautoren.

2.3 Beraterqualifikation und Unterstützung von Sachverständigen

Im Rahmen der Fortbildungsmaßnahmen für die bei Handwerkskammern und Fachverbänden des Handwerks tätigen Berater organisiert das Institut seit fast 45 Jahren im Auftrag des Deutschen Handwerkskammertags (DHKT) zahlreiche Informations- und Weiterbildungslehrgänge in den Bereichen Unternehmensführung und Recht.

Im Seminarprogramm 2015 hat das Institut insgesamt 18 Veranstaltungen angeboten, von denen 14 durchgeführt werden konnten. Das entspricht gut der Hälfte des Angebots an be-

triebswirtschaftlichen und juristischen Seminaren. Mit 350 angemeldeten Teilnehmern konnte die Vorjahreszahl noch einmal deutlich übertroffen und so die führende Position in diesem Bereich weiter ausgebaut werden.

Die Organisation der Lehrgänge umfasst die fachliche Vorbereitung und Leitung des Seminars sowie die Erstellung, Weiterbearbeitung und Veröffentlichung der Lehrgangsunterlagen. Darüber hinaus werden die Seminare durch Beiträge der Institutsmitarbeiter abgerundet. Der inhaltliche Schwerpunkt der Semi-

nare liegt auf der Vermittlung direkt verwertbarer Kenntnisse und methodischer Anregungen sowie im Erfahrungsaustausch.

Die Themen der Veranstaltungen wurden hinsichtlich ihrer Aktualität und ihres engen Praxisbezugs sowie anhand von Anregungen

und Vorschlägen aus dem Beraterkreis ausgewählt. Sofern Veranstaltungen aus dem Vorjahr wiederholt wurden, wurden auf Basis der gewonnenen Erfahrungen die Zusammenstellung der Einzelthemen sowie die Auswahl der Referenten geändert und optimiert.

Praxisseminar 3.1.1

„Erfolgs- und Finanzmanagement anhand von BWA, GuV und Liquiditätsplanung“

Die Analyse einer BWA stellt in der betriebswirtschaftlichen Beratung das Handwerkszeug des Betriebsberaters da. Oftmals bleiben ihm/ihr hierfür nur unzureichend Zeit – außerdem liegt oftmals eine schlechte Datengrundlage vor. Wie eine BWA analysiert werden kann und welche Fallstricke dabei zu beachten sind, war u. a. Inhalt des Seminars in Kassel. Damit die Berater ihre Betriebe auch zukünftig fitter machen können, wurden außerdem die

Themen Liquiditätsplanung und praxisnahe Controlling-Möglichkeiten fokussiert. Zur Analyse der GuV und Bilanz wurden Kennzahlen durchgesprochen, deren Sinnhaftigkeit überprüft und anhand von Fallbeispielen in Workshops geübt.

Die Veranstaltung fand vom 02.03. bis 04.03.2015 mit 35 Teilnehmern in Kassel statt.

Praxisseminar 3.1.5 „Workshop zu Übergabe und Nachfolge“

Die Beratung von Betriebsinhabern und potenziellen Nachfolgern im Rahmen der Betriebsübergabe stellt eine wesentliche Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Berater von Kammern und Verbänden dar. Dementsprechend haben die Teilnehmer eine Reihe komplexer Fälle aus Ihrer Beratungspraxis im Vorfeld der Veranstaltung eingereicht. Diese werden dann während der Veranstaltung dis-

kutiert und interdisziplinär (privatrechtlich-gesellschaftsrechtlich und steuerrechtlich) gelöst. Diese auf praxisnahen Erfahrungsaustausch ausgelegte Seminarkonzeption wurde durch die 19 Teilnehmer außerordentlich gut evaluiert. Die Seminarinhalte wurden im Durchschnitt mit der Schulnote 1,2 bewertet. Das Seminar fand vom 28.04. bis 30.04.2015 in Zwickau statt.

Praxisseminar 3.1.8 „Personalmanagement“

Das Personalmanagement ist auch und gerade in arbeitsintensiven Handwerksbetrieben ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Durch den derzeit herrschenden Fachkräftemangel gewinnt das Thema nach zusätzlich an Bedeutung. Deshalb war die Seminarveranstaltung von 26.05. bis 28.05.2015 mit 30 Teilnehmern ausgebucht. Neben weichen Faktoren (Führung in Inhaberkfirmen) und rechtlichen Rahmenbedingungen

(Arbeitsrecht und Überwachung von Mitarbeitern) wurde Konzepte zur Mitarbeiterbindung und Motivation im Rahmen der Veranstaltung vorgestellt und diskutiert. Die Veranstaltung hat die Erwartungen der Teilnehmer erfüllt, wie das Evaluationsergebnis mit einer Durchschnittsnote von 1,7 deutlich unter Beweis gestellt hat.

Praxisseminar 3.1.10 „Krisenvorsorge und Bewältigung“

Die Krisenberatung spielt im Handwerk trotz des konjunkturellen Aufschwungs eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund finden Seminare zu diesem Themenbereich dauerhaft hohen Zuspruch. Durch die regelmäßig wechselnden Einzelthemen sind auch wiederholte Teilnahmen sinnvoll und zweckmäßig. Im Berichtsjahr standen deshalb neben rechtlichen Maßnahmen zur Krisenvorsorge und -bewältigung die

Themen „Umschuldung“, Working-Capital-Management“ sowie „Fixkostenmanagement“ im Mittelpunkt der Veranstaltung. An der Veranstaltung vom 16.06. bis 18.06.2015 in Heidelberg nahmen insgesamt 30 Berater teil, die ihre Zufriedenheit mit der Veranstaltung überwiegend hoch einschätzten. Der Notenschnitt lag dementsprechend bei 2,2.

Praxisseminar 3.1.14 „Unternehmenskultur und Change Management“

Unternehmenskultur wird oftmals als wenig konkretes, nicht greifbares Konstrukt dargestellt, das in jedem Unternehmen existiert, jedoch nur schwer erfasst werden kann. Dabei hat die Unternehmenskultur unmittelbaren Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens und kann aufgrund ihrer schweren Nachahmbarkeit ein einzigartiger Wettbewerbsvorteil sein.

kultur geschaffen und der Prozess der kulturellen Veränderung vorgestellt werden. Zudem wurden aus einer aktuellen Studie zur Mitarbeiter- und Werteorientierung im Handwerk Erfolgstreiber für eine gute Kultur im Betrieb abgeleitet. Ebenso lag ein Schwerpunkt auf dem Zusammenhang zwischen Innovationskraft und positiver Unternehmenskultur.

Im Seminar sollte zunächst ein grundlegendes Verständnis für das Konstrukt Unternehmens-

Das Seminar fand in Lübeck vom 06.07. bis 08.07.2015 mit 20 Teilnehmern statt.

Praxisseminar 3.1.18 „Altersvorsorge durch Pensionszusagen“

Pensionsrückstellungen spielen in der Bilanzierung und Besteuerung von Unternehmen eine interessante Rolle.

und Problemen bei Pensionsrückstellungen, die mehr auf die Inhaber zielen. Zuletzt wurde die Bewertung der Pensionsrückstellungen im AWH-Standard betrachtet, was die Berater bei künftigen Bewertungen unterstützen wird.

Das Seminar beleuchtete zunächst die betriebliche Altersvorsorge von Betrieben als Instrumentarium zur Mitarbeiterbindung (Pensionszusagen an Mitarbeiter) und widmete sich dann den Gestaltungsmöglichkeiten

Das Seminar wurde in Berlin vom 15.09. bis 17.09.2015 mit 16 Teilnehmern abgehalten.

Praxisseminar 3.1.19 „Betriebsnachfolge im Handwerk“

Die Übergabe eines Handwerksbetriebes an einen familieninternen oder -externen Nachfolger wirft in vielerlei Hinsicht Fragen und Spannungsfelder auf, mit denen der Betrieb vorher nicht konfrontiert war. Hierbei spielen

vor allem persönliche, aber auch familiäre und wirtschaftliche Interessen eine große Rolle. Psychologischen und sozio-emotionalen Faktoren kam in der Weiterbildung aber bislang eher eine untergeordnete Bedeutung zu.

Anhand von konkreten Fallbeispielen übten die Teilnehmer daher gemeinsam mit zwei Wirtschaftsmediatoren, die über umfangreiche Erfahrung im Bereich familiäre Nachfolge verfügen, welche Rolle der/die Berater/-in in diesem Prozess übernehmen kann. Oftmals geht es hier um das Coaching schwieriger Beziehungen und die Vermittlung konträrer Interessen zwischen den an der Nachfolge beteiligten Akteuren. Hierbei wurde festgestellt, dass Patentlösungen für die optimale Be-

triebsübergabe nicht existieren, da jeder Fall einzigartig ist und in all seinen individuellen Begebenheiten berücksichtigt werden muss. Neben dem Hauptfokus des Seminars auf die letztgenannten Aspekte wurde auch ein kurzer Abriss zu steuerlichen und rechtlichen Aspekten geboten.

Das Seminar fand vom 22.09. bis 24.09.2015 in Bad Kissingen mit 30 Teilnehmern statt.

Praxisseminar 3.1.24 „Digitalisierung im Handwerk“

Begriffe wie ZUGFeRD, ersetzendes Scannen, GoBD, elektronische Rechnung oder Cloud sind allgegenwärtig und ebnen den Weg für den Sprung in eine digitale Zukunft. Seitens des Gesetzgebers sind die rechtlichen Voraussetzungen hierfür bereits geschaffen. Auch technologisch ist die Digitalisierung von Managementprozessen längst umsetzbar – jedoch ist der Umstieg auf das papierlose Büro für viele Handwerksbetriebe noch nicht vorstellbar. Deshalb widmete sich das Seminar mit 25 teilnehmenden Beratern aus Handwerkskammern und Verbänden im Zeitraum

vom 01.12. bis 03.12.2015 in Nürnberg den Möglichkeiten, die die Digitalisierung von Managementprozessen bereits bietet.

Thematisch wurden die Neuerungen rund um das Personalwesen (z. B. digitale Zeiterfassung, Kalkulationen), die digitale Zusammenarbeit mit dem Steuerberater (digitaler Austausch von Belegen, Lohnvorerfassung) oder das „Rechnungswesen 2.0: Alles rund um die eRechnung, ZUGFeRD und die Möglichkeit, digitalisierte Belege zu vernichten“, aufgegriffen.

Praxisseminar 3.2.1 „Urheber-, Marken- und Wettbewerbsrecht“

Es existieren viele Rechtsvorschriften, die die Möglichkeiten des Marketings für Handwerksbetriebe einschränken. Von großer Bedeutung für das Handwerk sind dabei Fragestellungen rund um Patente, Marken und Geschmacksmuster. Darüber hinaus ist es für die betriebliche Praxis wichtig, welche Werbung zulässig ist und wie man sich gegen unzulässige

Werbung schützt. Diese rechtlichen Vorgaben müssen im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Beratung berücksichtigt und den Mandanten dargelegt werden. Ziel des Seminars war deshalb, das Wissen der Teilnehmer diesbezüglich aufzufrischen und zu erweitern. Das Seminar fand mit 17 Teilnehmern vom 17.03. bis 19.03.2015 in Bamberg statt.

Praxisseminar 3.2.4 „Insolvenzrecht“

Das Insolvenzrecht in Deutschland unterliegt dem ständigen Wandel. Zuletzt wurden einige Neuregelungen im Insolvenzverfahren natür-

licher Personen vorgenommen. Diese Änderungen waren Gegenstand eines ersten Vortrags. Die weiteren Referate beschäftigten

sich mit Sanierungsmöglichkeiten, der Haftung des Geschäftsführers sowie den Möglichkeiten zur Anfechtung von Zahlungen. Durch die Wahl neuer Schwerpunkte innerhalb des Seminarthemas und die laufenden Neuerungen haben sich für die seit vielen Jahren

3.2.5 Praxisseminar

„Wichtige steuerrechtliche Fragestellungen 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

erfolgreich organisierte Veranstaltung wieder 20 Teilnehmer angemeldet. Das Seminar fand von 06. bis 08.10.2015 in Kassel statt und wurde mit der Durchschnittsnote von 1,6 evaluiert.

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 12.10. bis 14.10.2015 mit 25 Teilnehmern in Würzburg abgehalten.

Praxisseminar 3.4.3 „Grundlagenseminar zum AWH-Standard“

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 sich inzwischen in der Beratungspraxis etabliert und bewährt hat.

Im Rahmen der Seminarveranstaltung wurden den Teilnehmern konzeptionelle Grundlagen der Unternehmensbewertung vermittelt. Darüber hinaus sollten sie mit dem Instrumentarium des AWH-Standards (Handbuch, Fragebogen, Excel-Tool/AWH-Online) vertraut gemacht werden. Im Rahmen von Workshops wurden zudem die grundlegenden Fähigkeiten an konkreten Praxisfällen eingeübt. Das Seminar fand vom 19.05. bis 21.05.2015 in Hamburg statt.

Praxisseminare 3.4.6 und 3.4.8 „AWH-Workshop“

Insbesondere im Rahmen von Übergabe- bzw. Nachfolgeberatungen spielt die Unterneh-

mensbewertung eine wichtige Rolle. Die in der Betriebswirtschaftslehre existierenden Bewer-

tungsmethoden 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 sich inzwischen in der Beratungspraxis etabliert und bewährt hat.

Im Rahmen der Seminarveranstaltung konnten 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 – eine aktive Beteiligung an der Diskussion zwischen den Teilnehmern wurde ausdrücklich gewünscht. Darüber hinaus wurden aktuelle, von den Teilnehmern eingereichte Bewertungsfälle in Kleingruppen bearbeitet und die Ergebnisse anschließend gemeinsam mit den Referenten erörtert.

Der Workshop fand vom 21.04. bis 23.04.2015 mit 21 Teilnehmern in Frankfurt am Main sowie von 08.09. bis 10.09.2015 mit 18 Teilnehmern in Dresden statt.

2.4 Wissenschaftliche Aufsätze, Vorträge und Lehre

Bei der Evaluation wissenschaftlicher Institute gewinnen Aufsätze in referierten Zeitschriften zunehmend an Bedeutung. Dabei kommt die anonyme Begutachtung durch externe Experten einer wissenschaftlichen Qualitätsprüfung gleich und ist damit ein Gütesiegel für die Forschungsarbeit. Im Berichtszeitraum wurden Aufsätze zu folgenden Themen ausgearbeitet:

- Positive Folgen einer steuerlichen Förderung von energetischen Sanierungsmaßnahmen an Wohngebäuden
- Die Änderung eines Jahresabschlusses – Ablauf einer Fehlerkorrektur nach handelsrechtlichen Vorschriften
- Die Änderung eines Jahresabschlusses – Wesentlichkeitskriterien, Umfang und Folgewirkungen nach handelsrechtlichen Vorgaben
- Die Verfassungsmäßigkeit des ErbStG: eine unendliche Geschichte? Ein Beitrag zur Diskussion der Verschonungsregeln für Betriebsvermögen
- Speed of Decision-Making in Apprenticeship Terminations – Insights on the Impact of Performance, Initiator, and Apprenticeship Stage
- Legitimization of the successor in family SMEs: Developing a theoretical framework (Unpublished Working Paper). Technische Universität München.
- Innovation Types and Influence Factors on Commitment and Resistance to Change during Succession in Family SMEs (Unpublished Working Paper). Technische Universität München.
- Video Elicitation Interviews in Organizational and Management Research: Application in a Field Study (Unpublished Working Paper). Technische Universität München.
- Das Handelsrecht im Wandel – Eine Betrachtung der nationalen Bilanzrechtsentwicklung und ihrer Folgen .

Über die Teilnahme an wissenschaftlichen Kongressen sowie die Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten stellt das Institut einerseits den Wissenstransfer von der Hochschule in das Handwerk sicher und sorgt andererseits dafür, dass das Handwerk als Untersuchungsgegenstand in der Wissenschaft weiter Beachtung erfährt. Die Forschungsergebnisse des Instituts wurden unter anderem bei folgenden wissenschaftlichen Veranstaltungen vorgestellt:

- 77. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB), Wien 2015
- ZWH Bildungskonferenz, Berlin 2015
- Seminar der Zickling School of Business, Baruch College, City University New York (CUNY), New York 2015

Handwerkskammern und -verbände sowie regionale Wirtschaftsförderer etc. veranstalten regelmäßig Kongresse, Tagungen und Seminare für Handwerksbetriebe. Neben Praxisberichten sehen die Programme häufig auch

wissenschaftliche Vorträge vor. Zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen kann das Institut hier wertvolle Beiträge leisten. Die Vortragstätigkeit dient dabei auch der Verbreitung der Forschungsergebnisse des Instituts sowie der Repräsentation des gesamten DHI. Die Institutsmitarbeiter haben dabei unter anderem über folgende Themen referiert:

- Ursachen von Ausbildungsabbrüchen
- Wege zum attraktiven Arbeitgeber
- Familienfreundlichkeit von Handwerksbetrieben
- Fachkräftesicherung im Handwerk
- Erfolgsfaktoren von Innungen
- Unternehmenskultur im Handwerk
- Gewinnung von Auszubildenden
- Innovation types and commitment to change during succession in family SMEs from the German craft sector

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

Wie in den vergangenen Jahren erteilte der Bereich für Handwerksrecht des Ludwig-Fröhler-Instituts auch im Jahr 2015 Auskünfte zu Fragen, die das Handwerk betreffen und nahm Stellung zu einschlägigen Rechtsproblemen.

Beispielhaft seien folgende Themen erwähnt:

- Zeitpunkt der Eintragung eines Ausbildungsvertrags in die Lehrlingsrolle bei Absolvierung eines Berufsgrundschuljahres
- Möglichkeit der Auflösung einer Unterstützungskasse einer Innung
- Definition des Kreises anspruchsberechtigter Personen einer Unterstützungskasse der Innung
- Möglichkeit der Mitgliedschaft ehemaliger ordentlicher Mitglieder der Innungen zu den Unterstützungskassen der Innungen?
- Rechtmäßigkeit der Wahl zur Vollversammlung zur Handwerkskammer
- Auswirkungen des Steueränderungsgesetzes 2015 auf juristische Personen des öffentlichen Rechts aus dem Bereich der Handwerksorganisationen

- Weitergabe von Reisegewerbedaten an die Handwerkskammern im Zusammenhang mit der Gewerbeanzeigenverordnung
- Können im Rahmen der Wahl zur Vollversammlung der Handwerkskammer Beisitzer des Wahlausschusses gleichzeitig Kandidaten der zu wählenden Liste sein?
- Innungsinsolvenz und Haftung sowie Haftung der Innung bei Insolvenz der Kreishandwerkerschaft
- Offenlegung der Kalkulation der Beiträge zu Innungen und Kreishandwerkerschaften
- Grundrechtsschutz von Kammern

Die Geschäftsführerin 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 208 Gerichtsentscheidungen veröffentlichte, aufbereitet.

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

- Peifer, Markus: Grundsätze des Handwerksrechts in Kroatien , GewArch 2015, S. 67 - 71.
- Loertzer, Christiane: Aktuelle Fragen des Kammerrechts – Bericht vom 13. Kammerrechtstag in Bremen vom 06. bis 07. November 2014, GewArch 2015, S. 116 - 120.
- Schreiner, Manja: Reisegewerbe und Handwerk, GewArch 2015, S. 233 - 236.
- Stork, Stefan: Binnenmarktpolitik im Bereich der reglementierten Berufe, GewArch 2015, S. 236 - 242.
- Leisner, Walter Georg: Was ist „wesentliche Tätigkeit“ eines Handwerks in § 1 Abs. 2 HwO , GewArch 2015, S. 294 - 299.
- Burgi, Martin: Subventionsrechtliche Betätigungsverbote für Handwerker auf dem Prüfstand des Verfassungsrechts, GewArch 2015, S. 343 - 349.
- Wiemers, Matthias / Munsch, Christian: Reisegewerbe als Ersitzungstatbestand? – Eine Frage im Anschluss an eine aktuelle BVerwG-Entscheidung, GewArch 2015, S. 398 - 399.
- Pieroth, Bodo / Barczak, Tristan: Die satzungsrechtliche Einführung einer Innungsmitgliedschaft ohne Tarifbindung am Maßstab der Handwerksordnung, GewArch 2015, S. 425 - 430.
- Leisner, Walter Georg: Die rechtliche Ordnung des Handwerks im Reisegewerbe und im stehenden Gewerbe: Differenzierende Behandlung – überzeugende Differenzierung? , GewArch 2015, S. 435 - 441.
- Mit für das handwerksähnliche Gewerbe der Bestatter relevanten Rechtsfragen setzte sich Heft 1 von Wirtschaft und Verwaltung 2015 „Aktuelle Fragen des Friedhofs- und Bestattungsrecht“, S. 1 - 60 auseinander.

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 wenige Standardwerke und spezifische Publikationen ergänzt werden. 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.

3 Projekte

3.1 Projekte des Forschungs- und Arbeitsprogramms

3.1.1 Abgeschlossene Projekte

3.1.1.1 Akzeptanz des Nachfolgers bei Betriebsübergaben

Das Thema Nachfolge rückte in Deutschland in den vergangenen Jahren gerade in Bezug auf den Mittelstand und kleine und mittlere Unternehmen (KMU) immer wieder in den Fokus. Dies mag unter anderem daran liegen, dass eine sehr große Schnittmenge zwischen KMU und Familienunternehmen vorliegt und sich gerade letztere im Laufe des Unternehmenszyklus immer wieder der Herausforderung zu stellen haben, den Betrieb an die nachfolgende Generation zu übergeben. Vor allem das Handwerk prägt den Sektor der Familienunternehmen außerordentlich stark mit. Mit Blick auf das Nachfolgegeschehen im Handwerk lässt sich sagen, dass bis 2020 circa 14.000 Nachfolgen jährlich erwartet werden. Dies spiegelt die große Relevanz des Themas Nachfolge im Handwerk wieder.

Das vorliegende Forschungsprojekt setzte sich speziell mit dem Legitimationsprozess des Nachfolgers auseinander und dessen Etablierung als Autorität im Unternehmen. Des Weiteren wurde das Management von

Innovationen während des Nachfolgeprozesses untersucht, denn der Erhalt der Innovationsfähigkeit zu jeder Zeit ist essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Zuletzt wurde die Methode der „Visual Elicitation Interviews“, die im Rahmen der Fallstudien angewendet wurde, in einem Methodenaufsatz detailliert beschrieben und zur weiteren Anwendung in der Organisationsforschung aufbereitet.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden in zehn Handwerksbetrieben zwischen September 2013 und März 2014 Interviews mit den Übergebern, Übernehmern und jeweils zwei Mitarbeitern geführt. Außerdem wurden Mitarbeiter auch außerhalb der Interviewrunde mittels eines schriftlichen Fragebogens befragt. Die Büros der Inhaber wurden außerdem fotografisch dokumentiert und anschließend analysiert.

Die drei anfänglich vermuteten Einflussfaktoren (der Übergeber als Quelle der Autorität, die Kompetenz des Nachfolgers

und dessen gruppenkonformes Verhalten) auf die Akzeptanz des Nachfolgers konnten in den Feldstudien bestätigt werden. Darüber hinaus wurden weitere Einflussfaktoren identifiziert und in einem Modell zusammengefasst.

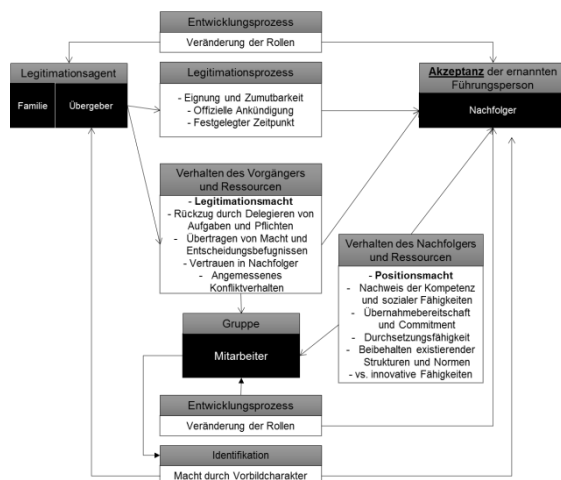


Abbildung 9: Theoretisches Modell zur Akzeptanz des Nachfolgers in betrieblichen Nachfolgen von Familienunternehmen

Durch die Ernennung zum Nachfolger durch den Übergeber erhält der Nachfolger bereits einen Vertrauens- und Machtvorschuss, der ihm die Eingliederung in den Betrieb erleichtert. Daher ist es auch besonders wichtig, dass der Übergeber bereit und gewillt ist, sich nach und nach aus dem Unternehmen zurückzuziehen, Wissen weiterzugeben und zu teilen, Aufgaben abzugeben und den Nachfolger bei seiner Eingewöhnung und Etablierung zu unterstützen. Hierfür ist Vertrauen nötig, was der Übergeber jedoch nur dadurch gewinnen kann, wenn er dem Übernehmer das Führen des Betriebs tatsächlich zutraut. Dies wiederum hängt mit der fachlichen und betriebswirtschaftlichen Kompetenz des Nachfolgers zusammen. Gerade im Handwerk dürfte die fachliche Expertise eine besonders wichtige Rolle spielen – Mitarbeiter identifizierten sich gerade in dieser Hinsicht mit dem Nachfolger und bewunderten diesen bzw. nahmen ihn zum Vorbild. Dass der Nachfolger wahre Leiden-

schaft für den Betrieb und den Beruf zeigt, dass er den Betrieb tatsächlich übernehmen will und somit Commitment signalisiert – hierfür zollen ihm die Mitarbeiter Respekt, der schließlich in einer größeren Akzeptanz des Nachfolgers resultiert. Auf all diese Faktoren hat der Nachfolger somit selbst Einfluss. Des Weiteren ist es wichtig, dass sich der Nachfolger anfangs in bestehende Regeln und Normen der Gruppe einfügt, bevor er zur Initiierung von Veränderungen überschreitet. Hierfür besteht gerade am Anfang noch keine Legitimationsbasis – ein Übertreten dieser Grenze könnte daher als nicht zulässig erachtet werden und eher kontraproduktiv sein.

Hinsichtlich des Managements von Innovationen ließ sich feststellen, dass eine Unternehmensnachfolge zunächst keinen Hinderungsgrund für Innovationen darstellt, wie es ein großer Anteil der Forschung zu Familienunternehmen und Nachfolge vermutet. Vielmehr ist es so, dass der Nachfolger frischen Wind ins Unternehmen bringt, denn in knapp drei Vierteln der Fälle in den befragten Unternehmen wurden neue Innovationen durch den Nachfolger initiiert. Innovationen im Handwerk wurden vor allem im Bereich der Produkt-, Organisations-, und Marketinginnovationen identifiziert, während Prozessinnovationen eher vernachlässigt wurden. Innovationsaktivitäten, also solche Maßnahmen, die die Implementierung von Innovationen überhaupt erst ermöglichen, wurden ebenfalls sehr häufig festgestellt. Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen blieben jedoch sehr selten, was gerade für das Handwerk bedenklich ist. Des Weiteren waren die identifizierten Innovationen eher inkrementeller als radikaler, marktverändernder Natur.

Hinsichtlich des Widerstands, der sich unter den Mitarbeitern, aber auch unter Über-

geben, regen kann, lassen sich folgende Strategien für den Nachfolger zur Minderung des Widerstands empfehlen: Je kompetenter der Nachfolger erachtet wird, je gruppenkonformer sich dieser zu Beginn verhält und je stärker er Mitarbeiter und/oder Übergeber in den

3.1.1.2 Unternehmenskultur in Handwerksbetrieben

Im Auftrag der Handwerkskammer für München und Oberbayern wurde eine Studie zum Thema Mitarbeiter- und Werteorientierung durchgeführt, an der insgesamt 65 Mitgliedsbetriebe mit 714 Mitarbeitern teilnahmen. Die Ergebnisse der Studie lassen zum einen Rückschlüsse auf die Bedeutung einzelner Facetten von Unternehmenskultur zu, zum anderen aber auch auf den Umsetzungsstand bzw. Verankerungsgrad in den Betrieben. Anhand der Diskrepanzen zwischen diesen beiden Ausprägungen kann entsprechender Handlungsbedarf abgeleitet werden. Aber auch die Unterteilung in die beiden Gruppen Mitarbeiter und Geschäftsführer erlauben interessante Einblicke in die unterschiedlichen Perspektiven der beiden Interessensgruppen auf die Kultur im Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen, dass allen Befragten die Faktoren *Arbeitsbedingungen und Sicherheit, Kollegialität* und das *Verhältnis zu den Vorgesetzten* am wichtigsten sind. Eher weniger wünschen die Befragten sich hingegen *interne Konkurrenz* und eine zu große *Karriereorientierung*. Mit Letzterem ist gemeint, dass für den Betrieb auch einmal Opfer erbracht werden müssen, die zulasten der Familie oder Freizeit gehen können. Am besten umgesetzt beurteilen die Befragten die Faktoren *Kundenorientierung, Offenheit* sowie *Arbeitsbedingungen und Sicherheit*. Als eher schlecht umgesetzt wird der Faktor *Entlohnungsgerechtigkeit* eingeschätzt. Mit einer Diskrepanz von 2,214 Punkten zwischen Bedeutung und Umsetzung liegt hier gleichzeitig der Faktor

Entscheidungsprozess bezüglich der Implementierung von Innovationen einbindet, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine Akzeptanz der geplanten Neuerung und Veränderung.

mit der größten Mittelwertdifferenz vor. Handlungsbedarf ist demnach gerade bei der *Entlohnungsgerechtigkeit* zu sehen, da die Befragten sich eine fairere und gerechtere Entlohnung wünschen, die sich beispielsweise in einer leistungsgerechten Bezahlung niederschlagen kann, die Überstunden entlohnt und individuelle Leistungen stärker berücksichtigt.

Neben der bereits großen Diskrepanz bei der Entlohnungsgerechtigkeit bestehen auch große Unterschiede in der Bewertung von Bedeutung und Umsetzung bei den Faktoren *Entscheidungsbeteiligung, Mitarbeiterförderung* und *Entscheidungsvorbereitung*. Mitarbeiter wünschen sich also, stärker in die Entscheidungsfindung eingebunden und um Rat gefragt zu werden, außerdem Lob für gute Arbeit zu erhalten, mehr Hilfe durch Vorgesetzte zu empfangen und das Unternehmen unterstützend im Rücken zu wissen.

Rangfolge	Dimension	MW	Rangfolge	Dimension	MW	Diskrepanz
1	D3: Mitarbeiterorientierung	5,121	1	D1: Kundenorientierung	5,601	-0,350
2	D6: Kundenorientierung	5,500	2	D3: Mitarbeiterorientierung	5,071	-1,100
3	D1: Entscheidungsprozesse und Führungsstil	5,616	3	D7: Wettbewerbsorientierung	4,954	-0,385
4	D4: Entlohnungsgerechtigkeit	5,664	4	D10: Arbeitsfaktoren	4,742	-0,289
5	D5: Problemlösungsverhalten	5,473	5	D6: Arbeitsklima i.e.S.	4,657	-0,608
6	D7: Wettbewerbsorientierung	5,337	6	D9: Unternehmensumwelt	4,632	-0,241
7	D6: Arbeitsklima i.e.S.	5,205	7	D2: Ergebnis- und Karriereorientierung	4,614	-0,363
8	D10: Arbeitsfaktoren	5,025	8	D5: Problemlösungsverhalten	4,567	-0,806
9	D2: Ergebnis- und Karriereorientierung	4,927	9	D1: Entscheidungsprozesse und Führungsstil	4,461	-1,355
10	D4: Entlohnungsgerechtigkeit	4,612	10	D4: Entlohnungsgerechtigkeit	3,443	-2,214

Abbildung 10: Kreuztabelle zu Bedeutung und Umsetzungsstand der Dimensionen von Unternehmenskultur

Vergleicht man die Einstellungen von Geschäftsführern und Mitarbeitern, so lässt sich erkennen, dass Geschäftsführer elf Faktoren eine signifikant höhere Bedeutung zuschreiben als die Gruppe der Mitarbeiter. Interessanterweise schätzen die Geschäftsführer aber auch die Umsetzung von zwölf Faktoren der Unter-

nehmenskultur als höher ein. Das Erkennen von Handlungsbedarf, der aus der Zumessung von höherer Wichtigkeit hätte resultieren können, wird dadurch erschwert, dass nur sechs Faktoren identisch sind mit den Faktoren, denen die Gruppe der Inhaber eine hohe Bedeutung zugemessen hat.

Zuletzt wird noch ersichtlich, dass von den Mitarbeitern, die planen das Unternehmen in den kommenden fünf Jahren zu verlassen, 17 der insgesamt 21 Faktoren, die Unternehmenskultur erklären, als signifikant schlechter umgesetzt betrachten. Besonders große Unterschiede zeigen sich bei der Wahrnehmung der Verankerung von Faktoren wie *Entlohnungsgerechtigkeit*, *Mitarbeiterförderung*,

Verhältnis zu den Vorgesetzten, *Entscheidungsbeteiligung*, *Arbeitsbedingungen und Sicherheit*, *Abwechslungsreichtum* und bei der *Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung*. Vor allem die Unzufriedenheit mit der eigenen Entlohnung bei der Gruppe der ausscheidenden Mitarbeiter ist ein beunruhigendes Zeichen. Generell lässt sich aber sagen, dass die Mitarbeiter, die im Unternehmen verbleiben möchten, ein weitaus positiveres Urteil über die vorliegende Unternehmenskultur fällen. Eine Unternehmenskultur, die nicht zu den Werten des Mitarbeiters passt oder ein Mitarbeiter, der sich in einem Betrieb nicht wohl fühlt, zeigt demnach eine größere Neigung, den Betrieb zu verlassen.

3.1.1.3 Berücksichtigung von Pensionsrückstellungen bei der Unternehmensbewertung nach dem AWH-Standard

Das von Praktikern entwickelte Unternehmensbewertungsverfahren nach dem AWH-Standard findet große Anerkennung und Anwendung in der Handwerkspraxis. Der AWH-Standard prognostiziert den zu kapitalisierenden Zukunftserfolgswert anhand vergangener Betriebsergebnisse. In der Beratungspraxis ist jedoch umstritten, welche Rolle den Pensionsrückstellungen, genauer noch deren Berücksichtigung, im Bewertungsprozess zukommt. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass bei Berücksichtigung verschiedener Normenvorgaben (HGB, EStG) unterschiedliche Werte der Pensionsrückstellung berechnet werden und auf diese Weise ein hohes Finanzierungsrisiko zutage tritt. Grund für diese Divergenz ist im Wesentlichen die auseinanderlaufende Zinsentwicklung in den relevanten Rechnungswerken.

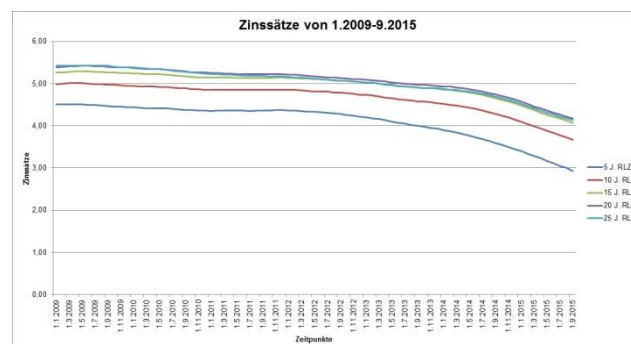


Abbildung 11: Anzuwendende Zinssätze zur Rückstellungsbewertung

Für die Unternehmensbewertung hat dies schließlich zur Konsequenz, dass anstelle der steuerbilanziellen Rückstellung ein realistischer Wert einzubeziehen ist, der sich nach der tatsächlichen Pensionsverpflichtung ergibt. Es stellt sich die Frage, wie diese Probleme im Rahmen der Unternehmensbewertung nach dem AWH-Standard in das Bewertungskalkül integriert werden können.

Beginnend mit einem Arbeitskreis wurde innerhalb der Handwerksorganisation eine konkrete Vorgehensweise im Sinne einer

Handlungsanweisung zur Berücksichtigung von Pensionsrückstellungen im AWH-Standard erarbeitet. Diese „Schritt-für-Schritt-Anleitung“ wurde unter Verantwortung des Ludwig-Fröhler-Instituts intensiv an die betriebswirtschaftlichen Berater verbreitet, u.a. im Rahmen von Betriebsberaterseminare, Workshops, Vorträgen etc.

Ebenso wurde vom Ludwig-Fröhler-Institut eine begleitende schriftliche Dokumentation erstellt, in der sämtliche Inhalte und Informationen erläutert, gewürdigt und zusammengefasst sind. Bestandteil dieser Ausarbeitung ist u. a. auch die Beschäftigung mit der Frage der Legitimation der AWH-Vorgehensweise, denn für die Anerkennung und Integrität des AWH-Standards ist von hoher Bedeutung, wie in der Unternehmensbewertung mit Pensionsrückstellungen

3.1.1.4 Beschäftigung behinderter Menschen im Handwerk

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ist für die meisten Handwerksbetriebe eine Selbstverständlichkeit. Im Rahmen ihrer Möglichkeiten engagieren sie sich überwiegend im regionalen Umfeld. Dieses Engagement findet seinen Niederschlag in vielerlei Aktivitäten und zeigt sich auch in der Einstellung zur Beschäftigung von schwerbehinderten Menschen.

Wie die schriftliche Befragung von 371 Handwerksunternehmern gezeigt hat, gibt es im Handwerk weitestgehend keine Ressentiments gegenüber Mitarbeitern mit einer Behinderung. Im Gegenteil, ihr Beitrag zur Wertschöpfung und ihre Arbeitsleistungen werden geschätzt und geachtet. Im Großteil der Betriebe nehmen sie dieselben Aufgaben wahr wie ihre nichtbehinderten Kollegen und erledigen diese auch eigenständig und ohne größeren Unterstützungsbedarf. Lediglich die in

verfahren wird. Hierzu wurde auf einen Expertenvortrag eines Wirtschaftsprüfers zurückgegriffen, der als Grundprämisse die Neutralisierung der Pensionsrückstellung mitsamt der mit ihr in Zusammenhang stehenden Aufwendungen und Erträge ausgegeben hat. Basierend auf diesen Vorgaben wurde die AWH-Vorgehensweise gegenübergestellt. Es zeigt sich, dass man sich im AWH-Standard diesbezüglich innerhalb der Empfehlungen des Wirtschaftsprüfers bewegt, da auch hier die Pensionsrückstellung eliminiert wird. Einschränkend muss jedoch hinzugefügt werden, dass bezüglich der Rückdeckungsversicherung derjenige Lösungsweg vorzuziehen ist, der auch den verbleibenden Aufwand neutralisiert. Sind auf die Pensionsrückstellung latente Steuern gebildet worden, so sind diese aus Gründen der Konsistenz ebenfalls zu bereinigen.

anderen Publikationen häufig unterstellte höhere Arbeitsmotivation einhergehend mit einer gründlicheren Arbeitsweise im Vergleich zu den anderen Mitarbeitern konnten die Befragten nicht bestätigen. Die Betriebe berichten aber insgesamt dennoch über sehr positive Erfahrungen und würden deshalb auch zukünftig wieder behinderte Menschen einstellen.

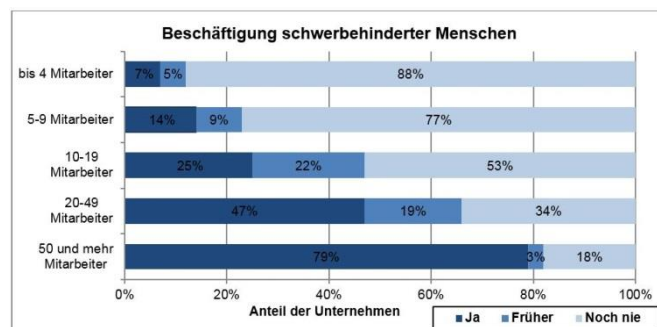


Abbildung 12: Beschäftigung von Menschen mit Behinderung nach Größenklassen

Diese positive Einstellung zur Beschäftigung von behinderten Menschen zeigt sich auch in der Tatsache, dass dreiviertel aller Handwerksbetriebe mit mehr als 20 Mitarbeitern zumindest einen Schwerbehinderten beschäftigen. Bei den kleineren Betrieben ist dieser Anteil deutlich geringer, aber gemessen an der Gesamtzahl der Beschäftigten liegt der Anteil der schwerbehinderten Mitarbeiter noch immer bei 2,5 %. Ein wesentliches Einstellungshemmnis ist für viele das Anforderungsprofil der vorhandenen Arbeitsplätze, das in kleinen Betrieben nur schwer auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten von behinderten Menschen zugeschnitten werden kann. In kleinen Betrieben müssen die Mitarbeiter als Generalisten zumeist ein breites Spektrum an Tätigkeiten verrichten, von denen einige eine uneingeschränkte körperliche Leistungsfähigkeit erfordern. Insofern ist es auch nicht überraschend, dass körperbehinderte Menschen in Handwerksbetrieben unterrepräsentiert sind.

Die Befragung hat des Weiteren bestätigt, dass es in Handwerksbetrieben ein hohes Maß an Loyalität zu den Mitarbeitern gibt. Vier von fünf Unternehmern gaben an, im Falle einer neu auftretenden Behinderung bei einem Mitarbeiter, diesen unbedingt weiterbeschäftigen zu wollen. Dennoch handelt es sich bei den im Handwerk beschäftigten Schwerbehinderten überwiegend um Mitarbeiter, die neu eingestellt wurden. Etwa jeder dreizehnte behinderte Mitarbeiter befand sich noch in der Ausbildung. Dieser Anteil liegt geringfügig über dem Anteil der Auszubildenden in der Gesamtbelegschaft, so dass dem Handwerk auch eine hohe Ausbildungsbereitschaft in Bezug auf behinderte Jugendliche attestiert werden kann.

Bei den Rahmenbedingungen sehen viele Handwerksbetriebe noch deutlichen Verbesserungsbedarf. So fühlen sich viele Betriebe

schlecht informiert und befürchten arbeitsrechtliche Probleme und wirtschaftliche Nachteile infolge eines höheren Krankenstands sowie des zusätzlichen Urlaubsanspruchs behinderter Menschen. Im Zusammenhang mit der geringen Zahl an behinderten Arbeitsplatzbewerbern kritisieren viele Betriebe die fehlende Initiative der schwerbehinderten Menschen sowie die mangelnde Aktivität der Agentur für Arbeit. Dies gilt im Übrigen auch für alle Organisationen und Einrichtungen zur Unterstützung von Behinderten. Die Zusammenarbeit mit diesen Stellen wird durch die Betriebe tendenziell durchschnittlich bewertet.



Abbildung 13: Bedeutung der Kriterien und Bewertung des Unterstützungsangebots

Insgesamt sind sich die meisten Handwerksbetriebe ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und auch bereit, diese zu übernehmen. Trotzdem erreicht die Beschäftigungsquote im Handwerk – wie in anderen Wirtschaftsbereichen auch – noch nicht die erforderliche Höhe, um allen schwerbehinderten Erwerbspersonen eine gleichberechtigte Teilhabe am Arbeitsleben zu ermöglichen. Ausgleichsabgabe und auch finanzielle Förderung sind der Befragung zufolge nur selten ausschlaggebend für die Einstellung von schwerbehinderten Menschen. Vielmehr war es der persönliche Kontakt zu diesen Men-

schen und die Möglichkeit, sie im Arbeitsumfeld kennenzulernen. Hier liegt folglich ein wesentlicher Anknüpfungspunkt zur Verbesserung der Behindertenarbeit, denn oftmals kommt dieser Kontakt erst gar nicht zustande, weil die Betriebe Angst davor haben, weitreichende Verpflichtungen einzugehen. Ursache ist, dass Betriebe schlecht oder falsch über rechtliche Bestimmungen und Unterstüt-

zungsleistungen informiert sind. Mit entsprechender Aufklärungsarbeit können hier Verbesserungen erreicht werden. Gleichzeitig sollten auch die Vermittlungsbemühungen durch die Agentur für Arbeit sowie das Integrationsamt intensiviert und dabei ebenso die kleineren Betriebe in den Fokus genommen werden.

3.1.1.5 Gewinnung von Studienabbrechern und Abiturienten für das Handwerk

Qualifizierte Mitarbeiter bilden das Rückgrat für die Leistungsfähigkeit des Handwerks. Besonderes Potenzial für den Erhalt dieser Leistungsfähigkeit wird Mitarbeitern mit hohem allgemeinem Bildungsniveau einerseits und guter handwerklicher Ausbildung andererseits zugeschrieben – als die Gesellen, Meister und Betriebsinhaber der Zukunft. Aufgrund der guten schulischen Vorbildung weisen dieses Potenzial unter anderem Auszubildende mit Hochschul- oder Fachhochschulreife auf. Mit ca. 10 % machen sie jedoch bislang nur einen kleinen Teil der Auszubildenden im Handwerk aus. In diesem Zusammenhang stellen sich Fragen wie: „Braucht das Handwerk mehr Abiturienten und wenn ja, wie gelingt es, diese für das Handwerk zu gewinnen?“ Die vorliegende Publikation nimmt sich dieser und weiterer Fragen im Kontext von Abiturienten und dem Handwerk an. Sie unterteilt sich in insgesamt vier Beiträge.

Ziel des **ersten Beitrags** ist es zu analysieren, warum das Handwerk Abiturienten im Rahmen ihrer Ausbildung und darüber hinaus als Fach- und Führungskräfte benötigt. Anschließend soll ein theoretischer Einblick gegeben werden, wie die Berufs- und Arbeitgeberwahl bei Abiturienten erfolgt, um daraus Erkenntnisse für Maßnahmen zur Gewinnung von Abiturienten ableiten zu können.

Die steigende Bedeutung von Abiturienten für das Handwerk wird zunächst anhand von drei Trends erläutert: Dem demografischen und technologischen Wandel sowie dem Übergang in eine Dienstleistungs- bzw. Informations- und Wissensgesellschaft. Neben den theoretischen Ausführungen zum Bedeutungszuwachs von Abiturienten für das Handwerk wurde im Rahmen des ersten Beitrags auch empirisches Datenmaterial erhoben und ausgewertet, um detaillierter analysieren zu können, warum das Handwerk verstärkt um Abiturienten wirbt. Das Datenmaterial wurde im Rahmen einer schriftlichen Befragung gewonnen, an der von 53 angeschriebenen 40 Handwerkskammern teilnahmen. Mit 20 % entfielen die meisten Antworten der Handwerkskammern darauf, dass der Bedarf an Abiturienten durch einen höheren technischen Anspruch in den Ausbildungsberufen gegeben ist. Mit 16 % taucht auch der demografische Wandel unter den drei wichtigsten Gründen für die ansteigende Bedeutsamkeit von Abiturienten auf. Die Handwerkskammern gehen zudem darauf ein, dass bei ihren Betrieben ein Fachkräftemangel herrscht und sie Probleme bei der Gewinnung von Auszubildenden haben.

Weiterhin wurden die an der Umfrage teilnehmenden Handwerkskammern gefragt, was ihrer Meinung nach (Fach-)Abiturienten bzw. Studienabbrecher so attraktiv für Ausbildungsbetriebe und das Handwerk allgemein macht.

Dabei geht die Mehrheit der Befragten auf die stärkere Eigenständigkeit (17 %) und die bessere Auffassungsgabe (17 %) ein, die diesen Jugendlichen zugesprochen wird. 78 % der befragten Handwerkskammern schätzen den Bedarf ihrer Mitgliedsbetriebe leicht bis deutlich über dem Angebot an Ausbildungsplatzinteressenten mit Abitur ein. Demnach wären, beispielsweise aufgrund der hohen Ausbildungs- bzw. Berufsanforderungen, mehr Betriebe bereit bzw. davon abhängig, Jugendliche mit Abitur auszubilden.

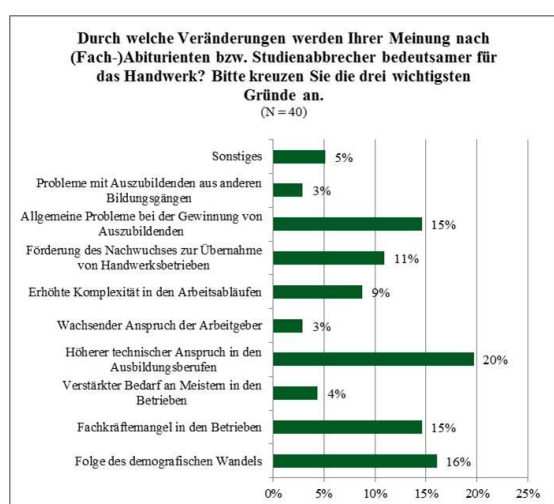


Abbildung 14: Bedeutungszuwachs von Abiturienten

Insgesamt lassen sich aus den im ersten Beitrag beleuchteten Theorien und empirischen Studien zur Berufswahl viele Erkenntnisse ableiten. Diese sind jedoch eher allgemeiner Natur und wenig in konkrete Handlungsempfehlungen für das Abiturienten-Recruiting der Handwerksorganisation oder von Handwerksbetrieben übertragbar. Um für diese Zielgruppen jedoch noch weitreichendere Einsichten gewinnen zu können, sollte mittels empirischem Datenmaterials anhand eines weiteren Beitrags dieser Publikation gezeigt werden, wie Abiturienten ihren Weg in die handwerkliche Ausbildung gefunden haben und ob sie das Handwerk als eine langfristige Option für sich wahrnehmen. Ziel des **zweiten Beitrags** dieser Publikation ist es daher erstmals, die zugrunde liegenden Motivstruk-

turen von Abiturienten bei der Berufs- und Arbeitgeberwahl im Rahmen der Frage, ob das Handwerk eine Option für schulisch Höherqualifizierte ist, zu analysieren.

Zur Untersuchung der Motivstrukturen bei der Berufs- und Arbeitgeberwahl wurde eine Stichprobe von 13 am „Karriereprogramm Handwerk“ teilnehmenden Abiturienten mittels problemzentrierter Interviews befragt. Die Auswertung der Transkripte erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse. Im Rahmen dieser Inhaltsanalyse wurde zunächst ein Kategoriensystem erarbeitet. Dieses bündelt mehrfach vorkommende Aussagen der Befragten zu übergeordneten Hauptantwortbereichen.

Bei der Aufstellung des Kategoriensystems für die Bereiche Studien- und Ausbildungswahl traten bereits einige interessante Aspekte hervor. Da das Kategoriensystem anhand der gewonnenen Interviewdaten erstellt wurde, gibt dieses empirische Forschungsmaterial einen ersten, wenn auch groben, Einblick dazu, wie die Studien- und Ausbildungswahl der befragten Abiturienten/Studienabbrecher erfolgte. Zunächst zeigt sich, dass sowohl für die Studien- als auch für die Ausbildungsentscheidung bestimmend war, ob das Studium bzw. der Beruf mit den individuellen Interessen und Neigungen der Befragten übereinstimmte. Darüber hinaus waren bei beiden Entscheidungsprozessen auch Erfahrungen und Berührungspunkte mit dem Studium bzw. dem Beruf entscheidend. Wenn man berücksichtigt, dass viele Jugendliche das Studium nur deshalb gewählt haben, weil sie grundsätzlich nicht wussten, welche Laufbahn sie einschlagen wollen, dann sollte die Handwerksorganisation genau hier in die Offensive gehen. Bereits mit Verlassen des Gymnasiums sollte durch entsprechende Marketing-, Kontakt- oder der Beteiligung im Rahmen von Berufsorientierungsmaßnahmen sichergestellt sein,

dass mehr Abiturienten Erfahrungen und Berührungspunkte mit dem Handwerk sammeln können, und dass sie das Handwerk deshalb als echte Alternative wahrnehmen. Diese Erfahrungen und Berührungspunkte werden allerdings heute noch sehr stark – vielleicht aufgrund von Norm/sozialem Druck eher im Bereich der Universitäten und des Studiums geschaffen. Erst wenn die Entscheidung für das Studium revidiert wird – und soweit sollte es eigentlich nicht kommen – nehmen Studienabbrecher das Handwerk für ihren beruflichen Weg wahr und besinnen sich auf Berufswünsche, die bereits seit ihrer Kindheit existieren.

Über das Kategoriensystem und die quantitative Analyse hinaus zeigte das Interviewmaterial auch, dass die Entscheidung zur Aufnahme des Studiums ganz stark durch eine von außen wahrgenommene Erwartungshaltung begleitet wurde. Zwar geben über die Hälfte der Befragten an, Interesse an dem gewählten Studienfach gehabt zu haben, jedoch wäre dann ja auch eine Ausbildung in dem entsprechenden Bereich denkbar gewesen. Dies scheint aber für die Mehrheit der Befragten keine Alternative gewesen zu sein – aufgrund der sozialen Norm, entsprechend der nach dem Abitur ein Studium zu folgen hat. Dieser Automatismus scheint auch durch die Popularität des Studiums im Vergleich zu anderen Ausbildungsformen, vor allem der dualen Ausbildung, verstärkt zu werden. Zudem weisen die Interviews darauf hin, dass die Schule als soziale Ressource im Hinblick auf die Studienentscheidung bei Informationsveranstaltungen zum weiteren Bildungsweg fast ausschließlich universitäre Möglichkeiten beleuchtet.

Im Gegensatz zur Studienwahl zeigt sich bei der Analyse der Interviewdaten, dass die befragten Studienabbrecher sich für eine Ausbildung im Handwerk entschieden haben, weil

sie von den Aufgaben und Tätigkeiten sowie den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten der im Rahmen der Ausbildung erworbenen Fähigkeiten überzeugt waren. Für die Handwerksorganisation gibt dieses Ergebnis den Hinweis, genau auf diese Bereiche einzugehen, wenn sie in Kontakt mit Abiturienten treten und diese für eine Ausbildung im Handwerk gewinnen möchten. Zudem zeigt sich im Rahmen der Kategorienbildung, dass mehrere Befragte gerade das von der Handwerkskammer für Unterfranken angebotene Premiumeinstiegsmodell „Karriereprogramm Handwerk“ interessant gefunden haben. Das hebt nochmals die Bedeutung hervor, Abiturienten bzw. Studienabbrechern Programme anzubieten, die auf ihren Bildungshintergrund und auf ihre Karrierewünsche zugeschnitten sind, um sie für eine Ausbildung gewinnen zu können. Da sich die Befragten bei Abbruch des Studiums vermutlich auch in einer Perspektivlosigkeit befunden haben, konnte das Handwerk die Chance nutzen und ihnen neue berufliche Möglichkeiten aufzeigen.

Im Rahmen der Interviews wurden die Abiturienten auch befragt, wie sie das eigens für sie konzipierte Premiumeinstiegsmodell beurteilen. Dabei wird deutlich, dass alle Interviewpartner im Nachhinein zufrieden mit ihrer Entscheidung für das Handwerk und das Karriereprogramm sind. Zudem sagen alle Interviewpartner – teils auch mit kleineren Einschränkungen – dass sie das Programm weiterempfehlen würden. Besonders heben manche Befragte hervor, dass sie gerade ihren persönlichen Ansprechpartner in der Handwerkskammer für Unterfranken als wichtigen Bezugspunkt geschätzt haben. Betrachtet man die Zukunftspläne der Befragten, zeigt sich ein gemischtes Bild. Immerhin wollen sechs der 13 Befragten nach der Ausbildung weiter im Handwerk arbeiten und sehen ihre berufliche Zukunft in diesem Wirtschaftszweig. Zwei weitere wollen zwar nach der Ausbildung auch

erst mal im Handwerk arbeiten, schließen aber einen Wechsel in die Industrie nicht aus. Lediglich drei der Befragten schließen es völlig aus, im Handwerk weiterzuarbeiten. Eine Weiterbildung zum Meister möchten zwei der sechs Interviewpartner, die weiter im Handwerk arbeiten wollen, sowie zwei, die einen Wechsel in die Industrie nicht ausschließen, absolvieren. Insgesamt deuten diese Ergebnisse an, dass das Handwerk durchaus eine Option für schulisch Höherqualifizierte ist, denn immerhin möchten ca. 60 % der Interviewpartner zunächst im Handwerk weiterarbeiten.

Aufgrund des im zweiten Beitrag herausgestellten Erfolgs des „Karriereprogramms Handwerk“ der Handwerkskammer für Unterfranken ist es Ziel des **dritten Beitrags**, nochmals detaillierter auf das Programm einzugehen. Hierfür werden zunächst dessen Ursprung sowie die Umsetzung und die Verfestigung der Idee betrachtet, durch verstärkte Rekrutierung und Förderung von leistungsstarken jungen Menschen zur Verbesserung der Personalsituation in Handwerksbetrieben beizutragen.

Für die erfolgreiche Umsetzung des „Karriereprogramms Handwerk“ wurden verschiedene Stellen eingerichtet. So arbeiteten mehrere Mitarbeiter der Universität Würzburg, der Handwerkskammer für Unterfranken und der Handwerkskammer Service GmbH in einer Kooperation zusammen. Das Ausbildungsangebot, das innerhalb des Projekts entwickelt wurde, entspricht einer Premiumausbildung und definiert sich dabei sowohl über eine aufgrund des Abiturstatus verkürzte Ausbildungsdauer als auch über die Option, zeitgleich mit der Ausbildung in die Fortbildung zum Meister einzusteigen. Dies wurde vor allem durch den Einsatz einer Lernplattform der Handwerkskammer für Unterfranken ermöglicht, da so die Lerninhalte der

geforderten Fortbildungen unabhängig vom Zeit- und Lernort angeboten werden können. Die Resonanz auf die Bekanntmachung des Projekts war vor allem seitens der Handwerksunternehmen entsprechend den Erwartungen sehr gut. Seit Beginn des Projekts bis zum März 2015 konnten insgesamt bereits 57 Studienabbrecher in eine handwerkliche Ausbildung vermittelt werden.

Über die Beschreibung des „Karriereprogramms Handwerk“ (Beitrag 3) hinaus sollte im Rahmen des **vierten Beitrags** der Publikation mittels einer Umfrage unter Handwerkskammern insgesamt eruiert werden, welche Maßnahmen derzeit zur Gewinnung von Abiturienten für eine handwerkliche Ausbildung durchgeführt werden. Generell zeigte sich, dass die befragten 40 Handwerkskammern derzeit eine hohe Aktivität in diesem Bereich zeigen: Durchschnittlich ist jede Kammer mit fünf Maßnahmen zur Gewinnung von Abiturienten aktiv. Im Detail zeigt sich, dass die am häufigsten durchgeführte Maßnahme von Handwerkskammern aktuell der Aufbau von Netzwerken zu Universitäten und Fachhochschulen ist.

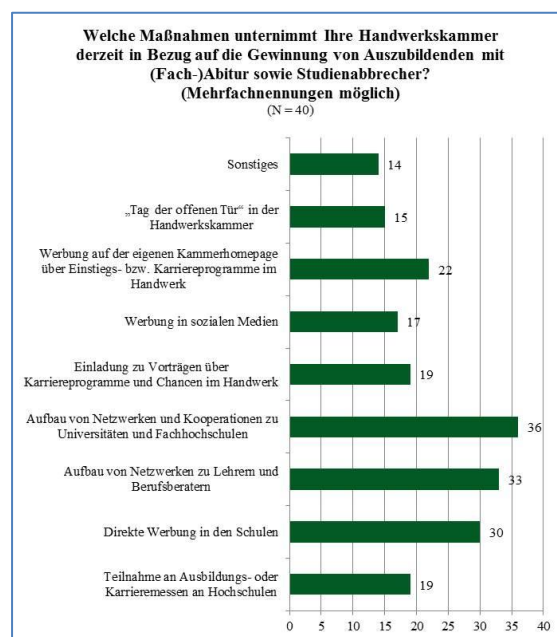


Abbildung 15: Maßnahmen der Handwerkskammern in Bezug auf die Gewinnung von Auszubildenden

Dieses Ergebnis spiegelt vermutlich wider, dass die befragten Handwerkskammern bei der Gewinnung von Abiturienten eine große Erfolgswahrscheinlichkeit vermuten, indem sie sich bei der Werbung um Abiturienten auf die Gruppe der Studienabbrecher konzentrieren. Gleichzeitig geben viele Handwerks-

kammern an, Netzwerke zu Lehrern und Berufsberatern aufzubauen. Insofern wird also auch nicht vernachlässigt, einen sofortigen Übergang der Gymnasiasten in die handwerkliche Ausbildung – ohne den Umweg eines abgebrochenen Studiums – zu bewirken.

3.1.1.6 Die Energiewende – Chancen, Risiken und Handlungsbedarfe im Handwerk LFI-Beitrag: Handwerksunternehmen im Spannungsfeld der Energiewende – Strategieentwicklung auf Basis einer SWOT-Analyse

Die Energiewende ist strategisch unumkehrbar und wird die Handwerkswirtschaft auf lange Frist begleiten. Aus diesem Grund sollte sich jeder Unternehmer intensiv mit der Ausrichtung seines Unternehmens auseinandersetzen. Alle mit der Energiewende verbundenen Entwicklungen sowie deren facettenreichen Konsequenzen sind derzeit noch nicht absehbar. Und so ist es auch unmöglich, Betrieben die absolut richtige Strategie samt detaillierter Handlungsempfehlungen zu geben. Stattdessen muss sich jeder Unternehmer – gegebenenfalls gemeinsam mit seinem Berater – Gedanken darüber machen, welche Trends aus seiner Sicht dauerhaft sind und Chancen für sein eigenes Unternehmen bieten. Mit der SWOT-Analyse wurde im Rahmen dieses Beitrags zum DHI-Gemeinschaftsprojekt ein geeignetes Instrumentarium vorgestellt. Es begleitet den Unternehmer bei der Analyse der unternehmerischen Ausgangssituation und gibt Hilfestellungen bei der Ableitung von strategischen Handlungskonsequenzen.

Umweltanalyse ^a	Unternehmensanalyse ^a	Normstrategie ^a
Chancen ^a	Stärken ^a	Offensivstrategie/Wachstum ^a
	Schwächen ^a	Umwandlungsstrategie oder Verzicht ^a
Risiken ^a	Stärken ^a	Verteidigungsstrategie ^a
	Schwächen ^a	Neutralisierungs- und Umwandlungsstrategie ^a

Abbildung 16: Strategische Grundrichtungen der SWOT-Analyse

Ähnlich der Entwicklung des Internetbereichs ist auch auf dem Gebiet des Energiemanagements mit kurzen Innovationszyklen zu rechnen. Für Unternehmen hat dies zur Konsequenz, dass Sie sich in regelmäßigen Abständen aufs Neue mit der Thematik Energiewende auseinandersetzen und sich auf die Suche nach neuen Trends sowie daraus resultierenden Erfolgspotenzialen machen müssen. Ob sich Handwerker dabei an der beschriebenen Vorgehensweise orientieren oder sich auf andere Weise mit der Zukunft ihres Betriebs auseinandersetzen, ist prinzipiell egal. Hauptsache, sie tun es überhaupt, denn es gibt deutliche Belege dafür, dass Betriebe mit einer langfristigen strategischen Planung im Durchschnitt deutlich erfolgreicher sind.

3.1.1.7 Handwerkspanel – Laufende Beobachtung der Handwerkswirtschaft

Dem Handwerk fehlen verlässliche Daten. Nicht nur in der amtlichen Statistik, auch in umfangreichen empirischen Erhebungen wie dem IAB-Betriebspanel, dem Mikrozensus oder dem Sozioökonomischen Panel sind

valide Informationen über Handwerksunternehmen und die dort tätigen Personen Mangelware. Diese unbefriedigende Datenlage trägt dazu bei, dass das Handwerk in der wirtschaftspolitischen Diskussion häufig keine

oder nur eine untergeordnete Rolle spielt. Gleichzeitig fällt es schwer, die konkreten Wirkungen der Handwerksordnung wissenschaftlich zu untersuchen. Vorstößen wie aktuell den der Europäischen Kommission, der die Lockerung der Berufszugänge fordert, lässt sich in der Folge kaum etwas entgegensetzen.

Als Lösungsweg skizziert die gemeinsam vom LFI München und ifh Göttingen erstellte Konzeptstudie den Aufbau und den Ablauf eines Handwerkspanels. Konkret ist damit eine repräsentative Wiederholungsbefragung einer großen Zahl von Handwerksunternehmen gemeint, wobei der inhaltliche Schwerpunkt auf betriebs- und volkswirtschaftlichen Aspekten liegen soll. Das Paneldesign eröffnet den grundsätzlichen Vorteil, dass sich bestimmte Entwicklungen in der Handwerkswirtschaft über einen längeren Zeitraum hinweg wissenschaftlich valide untersuchen ließen. Entsprechende Erkenntnisse würden daher weit über das hinausgehen, was bereits aus den Konjunkturerhebungen und Sondererhebun-

gen der Handwerkskammern bzw. des ZDH gewonnen werden kann. Um die nötigen Schritte zur Erreichung dieses Ziels aufzuzeigen, behandelt das Konzept methodische Fragen hinsichtlich der Grundgesamtheit, der Stichprobe und des Gewichtungsverfahrens sowie der Erhebungsart. Mögliche Fragebogeninhalte, die organisatorische Durchführbarkeit und die zu erwartenden Kosten bilden weitere Themenschwerpunkte.

Im Ergebnis zeigt sich das vielversprechende Potenzial, das die Verfügbarkeit eines Handwerkspanels sowohl für Handwerksforscherinnen und -forscher als auch für die Handwerksorganisation mit sich bringen würde. Gleichwohl macht das vorliegende Konzept deutlich, dass damit nur ein erster Meilenstein erreicht ist. Damit es tatsächlich zur Umsetzung kommt, ist neben der Kooperationsbereitschaft der Handwerkskammern nicht zuletzt die Frage der Finanzierbarkeit zu klären.

3.1.1.8 Die EEG-Umlage im Rahmen der Energiewende und ihr Bezug zum Handwerk

Nach dem Energiekonzept der Bundesregierung zur Sicherstellung einer umweltschonenden, zuverlässigen und wirtschaftlichen Energieversorgung sollen im Wege der sog. Energiewende die Erneuerbaren Energien die konventionellen Energieträger kontinuierlich ersetzen. Dabei verfolgt die Bundesregierung das Ziel, den Anteil des aus Erneuerbaren Energien erzeugten Stroms stetig zu erhöhen. Dieses Ziel hat Eingang in das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) gefunden, das seinerseits das Ziel verfolgt, regenerative Stromerzeugungsanlagen zu fördern, die sonst aufgrund ihrer Kostenstruktur wohl nicht am Markt bestehen könnten.

Die Kosten für die Förderung der Erneuerbaren Energien wird durch die sog. EEG-Um-

lage finanziert, die grundsätzlich von jedem Letztverbraucher zu entrichten ist und damit auch Auswirkungen auf die Handwerksbetriebe hat, die vielfach einen erhöhten Stromverbrauch aufweisen. Die Erläuterung der EEG-Umlage – v. a. mit Blick auf ihre Gesetzmäßigkeit und ihren Bezug zum Handwerk – sind Thema dieses Beitrags, der Teil des DHI-Gemeinschaftsprojekts zum Thema Energiewende ist.

Inhaltlich befasst sich der Beitrag mit der Thematik der Rechtmäßigkeit der unterschiedlichen Entlastung mittelständischer handwerklicher Betriebe und großer industrieller Betriebe im Rahmen der EEG-Umlage. Handwerkliche Betriebe, wie etwa die kleinen und mittelständischen Bäckereien,

werden als Stromverbraucher mit der sog. EEG-Umlage in vollem Umfang belastet, während die industriellen Großbäckereien oftmals nur eine reduzierte EEG-Umlage zu entrichten haben. Die Belastungen im Zusammenhang mit der EEG-Umlage sind damit in der Praxis unterschiedlich hoch. Diese unterschiedliche Behandlung ist u. a. die Konsequenz der gesetzlich normierten Entlastungsregelung zugunsten stromkostenintensiver Unternehmen, deren Voraussetzungen mittelständische handwerkliche Betriebe kaum erfüllen können. In diesem Zusammenhang wird geprüft, ob diese gesetzliche Privilegierung stromkostenintensiver Unternehmen gegen das Gleichbehandlungsgebot nach Art. 3 Abs. 1 GG verstößt. Im Ergebnis ist ein Verstoß gegen Art. 3 Abs. 1 GG aufgrund der verfassungsrechtlichen Rechtfertigung der Ungleichbehandlung abzulehnen. Mit der Reduzierung der EEG-Umlage für stromkostenintensive Unternehmen soll sichergestellt werden, dass diese Unternehmen aufgrund der hohen Strompreise nicht in ungünstige internationale Wettbewerbssituationen kommen und aus Deutschland in Länder abwandern, die niedrigere Klimaschutzziele verfolgen.

Zudem befasst sich der Beitrag – unter Darstellung der maßgeblichen Rechtsprechung – mit der Frage, ob die EEG-Umlage eine verfassungswidrige Sonderabgabe ist und

kommt zu dem Ergebnis, dass nach dem aktuellen Stand der Rechtsprechung die EEG-Umlage keine Sonderabgabe, sondern eine zulässige gesetzliche (mehrstufige) Preisregelung für Rechtsbeziehungen zwischen Privaten ist.

Ferner wird untersucht, ob infolge der Privilegierung stromkostenintensiver Unternehmen ein Verstoß gegen die europarechtlichen Beihilferegelungen vorliegt. Neben der Darstellung der europarechtlichen Problematik werden die unterschiedlichen Auffassungen der Bundesrepublik Deutschland und der Europäischen Kommission zu der Frage, ob eine Beihilfe vorliegt, erörtert. Während die Kommission vom Vorliegen einer staatlichen Beihilfe ausgeht, vertritt die Bundesrepublik die entgegengesetzte Ansicht und verneint das Vorliegen von Beihilfen, da es sich ihrer Meinung nach allein um gewährte Vorteile handelt, die aus privaten Mitteln finanziert werden. Letztendlich ist die gerichtliche Entscheidung, die zum EEG 2012 ergeht, abzuwarten. Das derzeit geltende EEG 2014, das die Kommission unter Auflagen genehmigt hat, ist von der Klage nicht betroffen.

Abgerundet wird der Beitrag mit der kurzen Darstellung der Änderungsbefugnis bzgl. des EEG, die in die Gesetzgebungskompetenz des Bundes fällt.

3.1.1.9 Rechtliche Beurteilung der Betätigungsverbote für Gebäudeenergieberater des Handwerks in Förderprogrammen des Bundes

Neben dem Ausbau Erneuerbarer Energien ist die Energieeffizienz die zweite Säule der Energiewende. Im Rahmen der Energieeffizienzpolitik wurden diverse Förderprogramme geschaffen, die entsprechende Anreize zur Energieeinsparung setzen sollen. Bestandteil dieser Förderprogramme ist die öffentlich geförderte Tätigkeit von Gebäudeenergieberatern

mit dem Ziel der Verbesserung der Energieeffizienz für bestimmte Gebäude. Abhängig von der Ausgestaltung der einzelnen Förderprogramme und den einschlägigen Richtlinien [z.B. BAFA-Programm Vor-Ort-Beratung und Förderprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)] werden unterschiedliche Förderinstrumente eingesetzt, etwa durch

den Erhalt von Zuwendungen im Zusammenhang mit den förderfähigen Beratungskosten oder der Gewährung günstiger Finanzierungsbedingungen.

In der Praxis haben sich zahlreiche Handwerker zu Gebäudeenergieberatern des Handwerks ausbilden lassen, um eine umfassende Gebäudeenergieberatung vornehmen zu können.

Entscheidet sich der Eigentümer des Gebäudes – aufgrund der vorhergehenden umfassenden qualifizierten Gebäudeenergieberatung durch den Handwerker – zur Durchführung der erforderlichen energetischen Sanierungsmaßnahmen, hat der Handwerker, der in einem ersten Schritt die umfassende Gebäudeenergieberatung geleistet hat, in der Praxis auch ein Interesse daran, die Arbeiten, die sein Handwerk betreffen, durchzuführen.

Eine solche Verknüpfung der Beratungstätigkeit und der Durchführung der anschließenden Arbeiten durch denselben Handwerksbetrieb im Hinblick auf ein und dasselbe Wohngebäude und zugunsten ein und desselben Eigentümers wird aber vom einschlägigen BAFA-Programm-Wohngebäude als nicht förderfähig angesehen. Das Programm erklärt grundsätzlich für nichtantragsberechtigt „wer ein wirtschaftliches Eigeninteresse an Investitionsentscheidungen des Beratenden haben oder insofern durch wirtschaftliche Interessen eines Dritten beeinflusst sein kann“. Mit dem Hinweis auf die Unabhängigkeit der Energieberatung, die nicht ausreichend gewährleistet sei, wenn ein Handwerker berät und gleichzeitig die Arbeiten ausführt, wird in diesem Zusammenhang mit hin ein „absolutes Betätigungsverbot für Leiter und Mitarbeiter von Handwerksbetrieben als Energieberater“ errichtet. Hingegen werden Architekten von der Regelvermutung der fehlenden Unabhängigkeit bei Bestehen wirtschaftlicher Interessen ausgenommen, so

dass diese nach der Energieberatung auch Planungs- und Ausschreibungsleistungen vornehmen sowie die Baubegleitung oder Bauleitung übernehmen können.

Diese unterschiedliche Behandlung, im Zusammenhang mit der geförderten Beratung, führt im Ergebnis zu einem verzerrten Wettbewerb. Es liegt nahe, dass in der Praxis der geförderte Berater überwiegend zum Zuge kommen wird, während die fehlende Förderung für die nichtgeförderten Berater faktisch wie ein „Betätigungsverbot“ wirkt.

Im Programm KfW-Bauen wird ebenfalls verlangt, dass „der Sachverständige (...) für das Bauvorhaben wirtschaftlich unabhängig zu beauftragen“ sei, und dass er neben einer „Beratung, Planung und Baubegleitung (...) weder in einem Inhaber- Gesellschafts- oder Beschäftigungsverhältnis zu den bauausführenden Unternehmen oder Lieferanten stehen noch Lieferungen oder Leistungen vermitteln“ dürfe. Eine ähnliche Aussage beinhaltet das Programm KfW-Sanieren. Der einzelne Sachverständige hat aber hier jeweils die Wahl, ob er entweder ausschließlich die Energieberatung – einschließlich Planung und Baubegleitung – übernehmen oder die eigentliche Bauausführung verantworten will, so dass die „wirtschaftlich unabhängige“ Beauftragung mit entsprechender finanzieller Förderung möglich ist. Damit ist bei den KfW-Programmen „nur“ ein relatives „Betätigungsverbot“ für denjenigen, bei dem ein über die geförderte Tätigkeit hinausgehendes weiteres Interesse denkbar sein könnte, faktisch gegeben.

Der Beitrag befasst sich mit der verfassungsrechtlichen Zulässigkeit dieser absoluten bzw. relativen Betätigungsverbote und kommt zu dem Ergebnis, dass das in den KfW-Förderprogrammen vorgesehene relative Betätigungsverbot zulasten von Gebäudeenergieberatern des Handwerks mit dem Grundrecht der Berufsfreiheit zwar vereinbar sei, aber im

Hinblick auf das in den BAFA-Programmen vorgesehene absolute Betätigungsverbot erhebliche Zweifel im Hinblick auf das verfas-

sungsrechtlich verankerte Übermaßverbot bestehen.

3.1.1.10 Handwerksfähigkeit und Reisegewerbe

Das Handwerk im „stehenden Gewerbe“ im Spannungsfeld mit dem Reisegewerbe unter Berücksichtigung steuerrechtlicher Gesichtspunkte

Reisegewerbe und stehendes Gewerbe sind zwei Formen der handwerklichen Gewerbeausübung, je nach ausgeübtem Gewerbe auf Grund der gesetzlichen Systematik, die in einem spezifischen Verhältnis zueinander stehen. Insbesondere was die Anforderungen an die zulässige Ausübung des Handwerks betrifft, ist die Zuordnung der Gewerbetätigkeit zur jeweiligen Ausübungsform relevant.

Die Rechtsprechung nimmt in Ermangelung gesetzlicher Kriterien die Abgrenzung von Reisegewerbe und stehendem Gewerbe am Kriterium der Initiative zum Vertragsschluss vor. Dieser Ansatz wird vom Willen des Gesetzgebers gestützt, obwohl die dadurch erzeugten Erweiterungstendenzen des Reisegewerbes zu Lasten des Anwendungsbereichs der HwO zu sowohl rechtlichen als auch praktischen bedenklichen Konsequenzen führen. Da das BVerfG diese gesetzliche Lage als verfassungskonform betrachtet, kann sich die Rechtsprechung nicht über den Willen des Gesetzgebers hinwegsetzen. Die Ergänzung des Abgrenzungskriteriums der Rechtsprechung um das Kriterium der Betriebsstätte wäre allerdings zu befürworten: Denn auch wenn die Existenz einer eigenen Werkstatt rechtlich bedeutungslos für die Zuordnung einer gewerblichen Tätigkeit zum stehenden Gewerbe ist, müsste jedenfalls die Ausführung wesentlicher Teile von im Reisegewerbe akquirierten Aufträgen in eigener Werkstatt tatsächliche Berücksichtigung dahingehend erfahren, dass dies im Ergebnis einer Ausübung

eines Handwerks im stehenden Gewerbe entspricht und damit mangels Erfüllung der Voraussetzungen der HwO unzulässig ist. Dies wird auch durch die Ergebnisse der Analyse der Unterscheidung von Reisegewerbe und stehendem Gewerbe im Steuerrecht gestützt, wo der Gesetzgeber die Notwendigkeit zur Schaffung von Sonderregelungen für das Reisegewerbe durch den Umstand begründet sah, dass das Merkmal der eigenen Betriebsstätte, das im Gewerbesteuerrecht der grundlegende Anknüpfungspunkt für die Begründung der Steuerpflicht bzw. die Bestimmung der Parameter der Steuerpflicht darstellt, beim Reisegewerbe nach der Vorstellung des Gesetzgebers nicht gegeben ist. Zwar lassen sich steuerrechtliche Beweggründe nicht ohne weiteres auf die gewerberechtliche Beurteilung von Reisegewerbe und stehendem Gewerbe übertragen. Jedoch kann insbesondere vor dem Hintergrund dieses gesetzlichen Leitbilds des Reisegewerbes mit der hier expliziten Verweisung des GewStG auf die GewO davon ausgegangen werden, dass der Gesetzgeber von einer Parallelität der Begrifflichkeiten auszugehen scheint. Für die Praxis ist bei der jeweiligen Vertragsgestaltung insbesondere bei Reisegewerbetreibenden ihre Beschränkungen im Rahmen der zulässigen Werbemaßnahmen zu beachten, wohingegen stehenden Handwerksbetrieben zur Abfederung der Erweiterungstendenzen des Reisegewerbes nur die Möglichkeit verbleibt, verstärkt mit ihrer besonderen Qualifikation zu werben.

3.1.2 Laufende Projekte

3.1.2.1 Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung älterer Mitarbeiter

Als Folge des demografischen Wandels sieht sich das Handwerk einer sinkenden Geburtenrate, einer zunehmend alternden Belegschaft und einem verstärkten Fachkräftemangel gegenüber. Folgen dieser Entwicklung ist die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und ein damit verbundener späterer Eintritt in den Ruhestand. Diese Entwicklung bringt ebenfalls eine veränderte Altersstruktur in den Handwerksbetrieben mit sich. Trotz dieser klaren Tendenz reagieren viele Betriebe in der Vergangenheit kaum auf diesen Wandel. Betrachtet man Statistiken, die sich mit der beruflichen Weiterbildung in Deutschland befassen, fällt auf, dass ältere Arbeitnehmer seltener an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen als jüngere Beschäftigte. Dies liegt vor allem an der kürzeren Amortisationsdauer der Investitionen in Weiterbildung und der Annahme, dass ältere Mitarbeiter geringeres

Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen haben.

Aufgrund der steigenden Bedeutung älterer Mitarbeiter für das Handwerk soll im Rahmen dieses Projektes geklärt werden, unter welchen Bedingungen Weiterbildung im Handwerk stattfindet. Insbesondere sollen folgende Fragestellungen geklärt werden: An welchen Weiterbildungen nehmen ältere Mitarbeiter im Handwerk teil? Welche Gründe liegen bei älteren Mitarbeitern im Handwerk für die Nicht-Teilnahme an Weiterbildung vor? Welche Charakteristika weisen ältere Mitarbeiter im Handwerk auf, die im Vergleich zu gleichaltrigen Kollegen häufiger weitergebildet werden? Welcher Anteil der Weiterbildung älterer Mitarbeiter findet in formellen Einrichtungen statt, welcher Anteil ist eher als informelle Weiterbildung zu sehen?

3.1.2.2 Konzeptionelle und empirische Evaluation des AWH-Standards

Das AWH-Verfahren ist unter anderem im Rahmen der Nachfolgeplanung als ein (steuer-) rechtlich zulässiges Instrument zur Unternehmenswertermittlung – und damit zur Bewertung von Betriebsvermögen – zugelassen. Es zeigt sich jedoch, dass bei der branchenübergreifenden Unternehmensbewertung nach wie vor Verfahren dominierend sind, die vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW S1) anerkannt und angewandt werden.

Zur weiteren Anerkennung des AWH-Standards bedarf es daher der Erarbeitung empirisch belastbarer Erkenntnisse, wie sich der AWH-Standard zu den vorherrschenden bzw. den gesetzlich vorgegebenen Verfahren verhält. Diese Erkenntnisse sollen im Rahmen dieses Projekts erschlossen werden. Hierzu konnten von den betriebswirtschaftlichen Beratern der Handwerksorganisation über 400 Bewertungsgutachten gewonnen werden, die der Untersuchung als Daten- und Auswertungsgrundlage dienen werden.

risch belastbarer Erkenntnisse, wie sich der AWH-Standard zu den vorherrschenden bzw. den gesetzlich vorgegebenen Verfahren verhält. Diese Erkenntnisse sollen im Rahmen dieses Projekts erschlossen werden. Hierzu konnten von den betriebswirtschaftlichen Beratern der Handwerksorganisation über 400 Bewertungsgutachten gewonnen werden, die der Untersuchung als Daten- und Auswertungsgrundlage dienen werden.

3.1.2.3 Handbuch zum AWH-Standard

Das von Praktikern entwickelte Unternehmensbewertungsverfahren nach dem AWH-

Standard findet große Anerkennung und Anwendung in der Handwerkspraxis. Auch im

Rahmen der Erbschafts- und Schenkungsteuer wurde der AWH-Standard als branchenorientiertes Verfahren anerkannt und ist somit unter anderem im Rahmen der Nachfolgeplanung als ein (steuer-)rechtlich zulässiges Instrument zur Unternehmenswertermittlung – und damit zur Bewertung von Betriebsvermögen – zugelassen.

Ein Interesse am AWH-Standard ist somit insbesondere für Steuerberater vorhanden, die sowohl im Rahmen der steuerlichen Erbschafts- und Schenkungsteuergestaltung darauf zurückgreifen können und wollen. Auch für praktizierende Wirtschaftsprüfer sowie Bewertungspraktiker besteht für Zwecke der Unternehmensbewertung Kenntnisbedarf am AWH-Standard.

3.1.2.4 Flüchtlinge im Handwerk

Die Teilhabe von Flüchtlingen am Arbeitsleben ist nicht nur eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe im Zusammenhang mit der Integration dieser Menschen, sondern bietet Handwerksbetrieben möglicherweise auch die Chance, ihren Fachkräftebedarf zu decken. Im Rahmen dieses Forschungsprojekts soll unter anderem das Potenzial von Flüchtlingen für eine Berufsausbildung im Handwerk bestimmt werden.

Im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung mit Experten aus fünf bayerischen Handwerkskammern wurden in einem ersten Schritt die Forschungsfragen präzisiert und das Forschungsdesign festgelegt. Geplant ist zunächst, eine mündliche Befragung von Schü-

Bisher existiert eine Anleitung zum AWH-Standard, die neben den Grundprinzipien der Bewertung insbesondere auch eine Anwendungshilfe für das zugehörige AWH-Excel-Kalkulationstool darstellt. Angesichts einer weiteren gewünschten Verbreitung erscheint es geboten – anlog dem Standard zur Durchführung von Unternehmensbewertungen des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW S1) – den AWH-Standard in einem eigenen Handbuch darzustellen, welches die konzeptionellen betriebswirtschaftlichen und bewertungsrelevanten Konzeptionen darstellt und würdigt. Dies ist Voraussetzung, damit auch der AWH-Standard in der Praxis mehr Aufmerksamkeit und Beachtung findet und diskutiert wird.

lern aus Integrationsklassen durchzuführen. Im Rahmen von etwa 100 Interviews sollen Informationen über Qualifikation, Ausbildungsreife und Motivstrukturen von jungen Flüchtlingen gewonnen werden.

Des Weiteren ist geplant, durch eine schriftliche Befragung von Betrieben und Auszubildenden die Erfolgsfaktoren der Ausbildung von Flüchtlingen zu ermitteln, um die derzeit noch sehr hohe Zahl an Ausbildungsabbrüchen zu reduzieren. Im Mittelpunkt dieser Erhebung sollen Probleme bei der Ausbildung ebenso erhoben werden, wie die (sozialstrukturellen) Rahmenbedingungen, die möglicherweise einen erfolgreichen Ausbildungsabschluss fördern.

4 Sonstiges

4.1 Vorträge

Markus Buchner

„Die Bewertung von Unternehmen nach dem AWH-Standard“
Forschungsseminar des Lehrstuhls für Controlling, Technische Universität München –
TUM School of Management
am 06.10.2015 in Bad Reichenhall

„Die Bewertung von Unternehmen nach dem AWH-Standard“
Forschungsseminar des Lehrstuhls für Controlling, Technische Universität München –
TUM School of Management
am 24.03.2015 in Bad Gastein

Dr. Markus Glasl

„Erfolgsfaktoren von Innungen“
Obermeisterseminar der Bauwirtschaft Baden-Württemberg
am 06.03.2015 in Donaueschingen

Andrea Greilinger

„Challenges of SMEs in Apprentices' Recruitment and Employment:
Empirical Studies to Overcome the Skilled Labor Shortage“
Rigorosumsvortrag an der Technischen Universität München
am 26.03.2015 in München

„Effects of Apprenticeship Marketing on Employer Brand Dimensions –
A Difference-in-Differences Approach“
Vortrag im Rahmen der Pfingsttagung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.
am 29.05.2015 in Wien

„Einblicke in ein Forschungsprojekt“
Vortrag im Rahmen eines Forschungsworkshops mit Abiturienten der Staatlichen Fachoberschule
und Berufsoberschule Fürstenfeldbruck
am 07.07.2015 in München

„Determinants of Rapidly Realized Apprenticeship Terminations in the German Crafts Sector“
Forschungsseminar des Lehrstuhls für Controlling, Technische Universität München –
TUM School of Management
am 06.10.2015 in Bad Reichenhall

„Top-Arbeitgeber im Handwerk! Was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus?“
diverse Fachkonferenzen der Handwerkskammer für München und Oberbayern,
u.a. in Freising, Weilheim, Erding, Mühldorf, Fürstenfeldbruck und Traunstein

„Top-Arbeitgeber im Handwerk! Was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus?“
Walter-Bucerus-Seminar 2015 des SHK-Fachverbandes Baden-Württemberg
am 21.01.2015 in Tittisee

Andrea Greilinger / Till Mischler

„Fachkräftestrategie Ausbildung: Empirische Erkenntnisse zum Ausbildungs- und Berufsmarketing
im Handwerk“
Bildungskonferenz 2015 der Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk (ZWH)
am 10.11.2015 in Berlin

Alexandra Zehe

„Unternehmenskultur im Handwerk: Ergebnisse des Projekts ‚Mitarbeiter- und Werteorientierung im
Handwerk‘“
Veranstaltung „Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil – Erfolg durch zufriedene Mitarbeiter“
am 09.04.2015 in München

„Legitimation des Nachfolgers bei betrieblichen Übergaben“
DHKT-Weiterbildungsseminar
am 22.09.2015 in Bad Kissingen

„Mitarbeiter- und Werteorientierung im Handwerk – Ergebnisse und Impulse einer
empirischen Studie“
DHKT-Weiterbildungsseminar
am 06.07.2015 in Lübeck

4.2 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	- 85	buchner@lfi-muenchen.de
Ass. Jur. Kunigunde Baier-Treu	-86	baier-treu@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	

4.3 Bibliografie der 2015 erschienenen Veröffentlichungen

- Buchner, Markus (2015): „Auswirkungen für das Handwerk aufgrund der Erbschaftsteuerreform 2015 unter besonderer Berücksichtigung der Erwerbsfreigrenze und der Beschäftigtenzahl“, DIN A4, 30 Seiten [pdf-Download](#), München 2015.
- Burgi, Martin: „Rechtliche Beurteilung der Betätigungsverbote für Gebäudeenergieberater des Handwerks in Förderprogrammen des Bundes“, DIN A5, 34 Seiten, ISBN 978-3-7734-0340-7.
- Glasl, Markus (2015): „Beschäftigung von Menschen mit Behinderung im Handwerk, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung“, DIN A5, 56 Seiten, [pdf-Download](#), München 2015.
- Glasl, Markus (2015): „Energiewende – Strategieentwicklung auf Basis einer SWOT-Analyse“, DIN A4, 26 Seiten, München 2015.
- Greilinger, A. / Müller, K. / Thomä, J. / Zehe, A. (2015): „Handwerkspanel – Laufende Beobachtung der Handwerkswirtschaft (D H I-Kooperationsprojekt)“, DIN A4, 23 Seiten, [pdf-Download](#), München und Göttingen 2015.
- Greilinger, Andrea / Lobmayer, Michaela (2015): „Erfolgreich durch gezieltes Employer Branding – Überzeugen Sie potenzielle Auszubildende von Ihrem Betrieb“, DIN A4, 6 Seiten, [pdf-Download](#), München 2015.
- Greilinger, Andrea (2015): „Challenges of SMEs in Apprentices' Recruitment and Employment: Empirical Studies to Overcome the Skilled Labor Shortage“, DIN A4, 20 Seiten, [pdf-Download](#), München 2015.

- Greilinger, Andrea / Weth, Frank (2015): „Gewinnung von Abiturienten für das Handwerk – Bedeutung, Möglichkeiten und Aktivitäten seitens der Handwerksorganisation“, DIN A5, 174 Seiten, ISBN: 978-3-925397-74-5 und [pdf-Download](#), München 2015.
- Leisner, Walter Georg: „Handwerkstätigkeit und Reisegewerbe – Das Handwerk im „stehenden Gewerbe“ im Spannungsfeld mit dem Reisegewerbe unter Berücksichtigung steuerrechtlicher Gesichtspunkte“, DIN A5, 86 Seiten, ISBN 978-3-7734-0339-1.
- Zehe, Alexandra / Lobmayer, Michaela (2015): „Langfristig erfolgreich durch Mitarbeiter- und Werteorientierung – Eine positive Unternehmenskultur als Erfolgstreiber“, DIN A4, 10 Seiten, [pdf-Download](#), München 2015.
- Zehe, Alexandra / Franke, Dominik (2015): „Mitarbeiter- und Werteorientierung im Handwerk“, DIN A4, 82 Seiten, [pdf-Download](#), München 2015.