

**DHI**

# Tätigkeitsbericht 2016 des Ludwig-Fröhler-Instituts

2016

Gefördert durch:



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Gefördert durch:



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

Berlin 2017. 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](mailto:dhi@zdh.de)  
Internet: <http://www.dhi.zdh.de>

# Inhalt

1	Grundaufgaben in Forschung und Lehre .....	102
1.1	Gremienarbeit und Ad-hoc-Aufgaben.....	102
1.1.1	Mitwirkung in Ausschüssen und Arbeitskreisen .....	102
1.1.2	Öffentlichkeitsarbeit und Bearbeitung von Anfragen.....	103
1.1.3	Bearbeitung von dringlichen Kleinprojekten .....	103
1.2	Leitstellenaufgaben für den wirtschaftlichen und rechtlichen Teil der Meisterprüfung im Handwerk .....	104
1.3	Leitstelle für die Unternehmensbewertung im Handwerk nach dem AWH-Standard ...	105
1.4	Beraterqualifikation und Unterstützung von Sachverständigen.....	105
1.5	Wissenschaftliche Aufsätze, Vorträge und Lehre.....	110
1.6	Auskünfte, Stellungnahmen, Gutachten und sonstige Grundaufgaben im rechtlichen Bereich .....	111
2	Projekte.....	113
2.1	Projekte des Forschungs- und Arbeitsprogramms .....	113
2.1.1	Abgeschlossene Projekte .....	113
2.1.1.1	Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung älterer Mitarbeiter .....	113
2.1.1.2	Handbuch zum AWH-Standard .....	116
2.1.1.3	Auswirkungen des neuen Vergaberechts auf das Handwerk .....	116
2.1.1.4	Förderrichtlinienentwurf und EU-Beihilferecht.....	117
2.1.2	Laufende Projekte .....	118
2.1.2.1	Voraussetzungen der Wählbarkeit von Mitgliedern in Handwerksorganisationen für Ehrenämter .....	118
2.1.2.2	Das neue Vergaberechtsregime unterhalb der unionsrechtlichen Schwellenwerte aus Sicht des Handwerks.....	119
2.1.2.3	Gemeinsame Gebietsgrenzen als notwendige Voraussetzung bei Fusionen von Innungen und Kreishandwerkerschaften .....	119
2.1.2.4	Flüchtlinge im Handwerk .....	120
2.1.2.5	Konzeptionelle und empirische Evaluation des AWH-Standards ....	122
2.1.2.6	Erfolgsdeterminanten handwerksnaher Gründungen.....	123
2.1.2.7	Kennzahlensysteme als Vergleichsmaßstab für die individuelle Energieeffizienz.....	124
2.1.2.8	Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Beratung .....	124
2.1.2.9	Entwicklung eines Tools zur Analyse der Unternehmenskultur .....	125
2.2	Zusätzliche Projekte .....	126
2.2.1	Abgeschlossene Projekte .....	126
2.2.1.1	Aufbau eines kammerbezogenen Berichtssystems .....	126
3	Sonstiges .....	127
3.1	Vorträge.....	127
3.2	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts.....	129
3.3	Bibliografie der 201 erschienenen Veröffentlichungen .....	130

# 1 Grundaufgaben in Forschung und Lehre

## 1.1 Gremienarbeit und Ad-hoc-Aufgaben

### 1.1.1 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.:

*Mitgestaltung der Handwerks-  
politik*

- 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 nahmen an Fachtagungen wie der bayerischen Gewerbereferententagung in Nürnberg, der Bayerischen Kammerjuristenkonferenz, der DHKT-Bundestagung der Kammerjuristen in Berlin sowie dem vom Institut für Kammerrecht, Halle, in Leipzig veranstalteten Kammerrechtstag teil und informierten interessierte Kreise über die Ergebnisse, die zudem auch in die Arbeit des Instituts mit einfließen.

### 1.1.2 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 Unternehmensführung 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 Beantwortung eingehender Anfragen zu kaufmännischen Problemstellungen geschaffen.

*Grundlagenforschung und  
Informationssammlung*

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.

*Auskünfte, Stellungnahmen  
und Interviews*

### 1.1.3 Bearbeitung von dringlichen Kleinprojekten

Die Kostenrechnung stellt seit der Industrialisierung ein wichtiges Instrument zur Unternehmenssteuerung und zum Controlling dar. Sie liefert dem Management Informationen darüber, welche Kosten in welchen Bereichen des Unternehmens für welche Produkte anfallen. Dadurch lassen sich unterschiedliche Fragen beantworten bzw. operative Entscheidungen treffen. Hierzu gehören beispielsweise, welche Untergrenze für das Unternehmen im Rahmen der Preisbildung gerade noch tragbar ist, welche Bereiche des Unternehmens am meisten Kosten verursachen und folglich genau bei der Produktkalkulation untersucht werden müssen, oder für welches Produkt sich das Unternehmen entscheiden soll, wenn ein Engpass in der Fertigung entsteht.

*Fallstudie zur Optimierung  
der Kostenrechnung im  
Bäckerhandwerk*

Das Hauptproblem der Kostenrechnung besteht in der Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenträger, weil die Gemeinkosten in keinem direkten Zusammenhang mit der Produktherstellung stehen. Es gibt unterschiedliche Kostenrechnungssysteme, die auf verschiedenen Konzepten der Gemeinkostenverteilung fußen. Jedes Unternehmen versucht dabei, das optimal geeignete Kostenrechnungssystem auszuwählen und zu implementieren, so dass einerseits eine valide bzw. verursachungsgerechte Kostenverteilung stattfinden kann, andererseits aber auch die Gegebenheiten des konkreten Betriebs berücksichtigt werden. Außerdem muss auch der Kalkulations- und Einführungsaufwand eines jeden Kostenrechnungssystems mit dessen Nutzen abgewogen werden.

Diese Auswahl stellt besonders im Handwerk ein komplexes Thema dar, weil handwerkliche Produktionsprozesse oft nicht standardisiert sind und erheblichen Schwankungen unterliegen. Dies erschwert nicht nur die Gemeinkostenzurechnung, sondern führt manchmal sogar dazu, dass Einzelkostenarten als unechte Gemeinkosten angesehen werden, um den Kalkulationsaufwand zu verringern. Mit dieser Problematik sehen sich auch Backbetriebe konfrontiert, vor allem aber diejenigen, die immer noch auf Handarbeit und die dadurch erzielbare hohe Qualität der Produkte setzen, anstatt einen vollautomatisierten Betrieb der Waren einzuführen. Deshalb nahm sich die Publikation des Ludwig-Fröhler-Instituts genau dieser Thematik an und versuchte, das Kostenrechnungssystem eines mittelgroßen Backbetriebs zu optimieren.

Im Rahmen dieser Studie wurde zunächst das bestehende Kostenrechnungssystem des Backbetriebs analysiert, um mögliche Schwachstellen aufzudecken und Verbesserungspotentiale abzuleiten. Daraufhin konnte ein Vergleich derjenigen Konzepte erfolgen, die als verbessertes Kostenrechnungssystem für den Betrieb identifiziert wurden. Dabei wurde die Prozesskostenrechnung, die grundsätzlich eine prozessgenaue und verursachungsgerechte Kalkulation ermöglicht, verworfen, weil deren Einführung unter den Rahmenbedingungen des vorliegenden Backbetriebs nicht durchführbar war. Schließlich fiel die Entscheidung auf die „klassische“ Kostenrechnung mit Kostenstellen. Nach Durchführung der notwendigen Schritte konnten neue, genauere Kalkulationspreise für alle angebotenen Produkte ermittelt werden. Außerdem hat das Management des Backbetriebs im Rahmen der Studie ein wichtiges Controlling-Instrument in Form der Kostenstellenrechnung sowie eine verbesserte Übersicht über die Kostenarten erhalten. Insgesamt soll die vorliegende Publikation aber auch anderen Handwerksbetriebsinhabern, die an der Verbesserung ihres Kostenrechnungssystems interessiert sind, Aufschluss geben, welche wichtigen Eckpunkte bei der Auswahl und Einführung eines neuen Kostenrechnungskonzeptes – von der Analyse der Kostenarten über die Bildung der Kostenstellen bis hin zur Produktkalkulation – beachtet werden sollten.

## **1.2 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.

### 1.3 Leitstelle für die Unternehmensbewertung im Handwerk nach dem AWH-Standard

Das von Praktikern entwickelte Unternehmensbewertungsverfahren nach dem AWH-Standard findet große Anerkennung und Anwendung in der Handwerkspraxis. Auch im Rahmen der Erbschaft- 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.

Das LFI hat in den letzten Jahre zum AWH-Standard ein umfangreiches Expertenwissen aufgebaut: Nicht nur ist die Unternehmensbewertung ein Forschungsschwerpunkt des LFI, das Institut veranstaltet auch ein umfangreiches Weiterbildungsangebot für die betriebswirtschaftlichen Berater mit einer konstant hohen Teilnehmerzahl. Ferner nehmen Mitarbeiter des LFI auch an den Fach- und Planungsgruppensitzungen des ZDH zum AWH-Standard teil und sind in die Weiterentwicklung des Bewertungsmaßstabs involviert.

*Weiterentwicklung und Etablierung des Standards*

Aus diesem Grund erreichen das LFI in der letzten Zeit eine zunehmende Anzahl an internen und externen Anfragen zum AWH-Standard – auch, weil es bisher an einer zentralen Koordinationsstelle zur Unternehmensbewertung gefehlt hat. Das LFI bündelt bzw. beantwortet diese Anfragen und informiert die Mitglieder der AWH-Arbeitsgruppe über neue Erkenntnisse.

### 1.4 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 2016 hat das Institut insgesamt 16 Veranstaltungen angeboten, von denen 14 durchgeführt werden konnten. Das entspricht gut der Hälfte des Angebots an betriebswirtschaftlichen und juristischen Seminaren. Mit rund 300 angemeldeten Teilnehmern konnte die führende Position in diesem Bereich gefestigt werden.

*Seminaranbieter mit den meisten Teilnehmern*

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

Die Themen der Veranstaltungen wurden hinsichtlich ihrer Aktualität und ihres engen 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 3.1.7 „Krisenmanagement und Sanierung“**

Die Krisenberatung spielt im Handwerk trotz des konjunkturellen Aufschwungs eine wichtige Rolle. Durch die seit Jahren schwache und teilweise rückläufige Eigenkapitalbasis sowie die zunehmende Zurückhaltung der Banken bei der Vergabe von Krediten fehlen in nahezu sämtlichen Gewerken die notwendigen Reserven, konjunkturell schwierige Zeiten unbeschadet zu überstehen. Dieser Zusammenhang treibt viele Handwerksunternehmen in die Krise und sogar in die Insolvenz. Im Mittelpunkt der Veranstaltung standen deshalb das Konzept des Change Management, das krisengebeutelten Unternehmen hilft, Führungskräfte sowie Mitarbeiter für notwendige Veränderungen zu gewinnen. Daneben wurde die Erstellung von Sanierungskonzepten unter Berücksichtigung des IDW S6 behandelt sowie eigene Überlegungen der Handwerksorganisation zu einem für die Branche passenderen Sanierungsstandard diskutiert. Die Veranstaltung fand vom 20.06. bis 22.06.2016 mit 19 Teilnehmern in Würzburg statt.

*IDW S6 oder eigener Standard  
für das Handwerk*

### **Praxisseminar 3.1.11 „Notfall- und Risikomanagement“**

Unternehmen sind einer Vielzahl von teilweise existenzgefährdenden Risiken ausgesetzt. Im Rahmen des betrieblichen Risikomanagements müssen diese Risiken identifiziert, analysiert bzw. bewertet und gesteuert werden. Ein geeignetes Konzept zum betrieblichen Risikomanagement wurde im Rahmen des Seminars vom 13.-15. September 2016 in Fulda ebenso besprochen wie geeignete Instrumente und Strategien zur Risikovorsorge. Einen weiteren Schwerpunkt stellte der unerwartete Chefausfall dar. In diesem Zusammenhang wurde rechtliche Rahmenbedingungen und Vorsorgeoptionen besprochen. Außerdem wurde darüber diskutiert, ob in einer solchen Extremsituation der Einsatz eines Interimmanagers oder die Unterstützung durch Senior-Experten sinnvoll und zweckmäßig sein kann. Das neu konzipierte Seminar war mit 22 Teilnehmern gut gebucht und mit einer Durchschnittsnote von 1,7 auch sehr gut evaluiert.

*Vorsorge für Tod und Krankheit  
sowie Notfallmaßnahmen*

### **Praxisseminar 3.1.13 „Handwerker als Generalunternehmer“**

Seit Jahren setzt sich der Trend fort: Der Kunde will Leistungen aus einer Hand und beauftragt einen Generalunternehmer. Davon betroffen sind Handwerker, die als Subunternehmer für Generalunternehmer arbeiten. Betroffen sind aber auch Handwerker, die die Chance nutzen, selbst als Generalunternehmer zu fungieren und Kollegen als Subunternehmer einbeziehen. Mit diesen Vertragsverhältnissen sind jedoch erhebliche Risiken verbunden, die den Beteiligten oft nicht bewusst sind – beispielsweise Haftungsfragen, die Insolvenz des Vertragspartners oder illegale Arbeitnehmerüberlassung. Erfahrene Experten aus dem Bau- und Steuerrecht, vom Zoll sowie der SOKA-Bau zeigten deshalb im Rahmen

*Kundenservice durch  
Leistung aus einer Hand*

des Seminars vom 19.-21. September in Augsburg auf, wie Handwerksbetriebe Chancen nutzen und Risiken minimieren können, die sich aus dieser Marktentwicklung ergeben. Das Seminar wurde von 19 Teilnehmern besucht.

### **Praxisseminar 3.2.1 „Rechtliche Aspekte der Unternehmensnachfolge“**

Der Bundestag hat am 24. Juni 2016 mit großer Mehrheit die Anpassung der Erbschaft- und Schenkungsteuer an ein Urteil des Bundesverfassungsgerichts beschlossen. Für die Beratungspraxis ergeben sich daraus sehr bedeutsame Neuerungen und Änderungen, die im Rahmen des Seminars im Themenblock "Übertragung von Betriebsvermögen zu Lebzeiten nach den gesetzlichen Neuregelungen zur Erbschaft- und Schenkungssteuer" behandelt wurden. Ein weiterer wichtiger Aspekt im Rahmen der Unternehmensnachfolge stellt die Situation dar, dass der Übergeber bei der Betriebsübergabe häufig zwar den Betrieb, nicht aber die betrieblich genutzte Immobilie übertragen möchte. Dies kann zu erheblichen steuerlichen Problemen und Nachteilen führen. Diese Thematik wurde im Rahmen des Seminars mit dem Vortrag "Unternehmensnachfolge bei Zurückbehaltung der betrieblichen Immobilie – Fallstricke und Gestaltungsmöglichkeiten" beleuchtet. Ferner werden im Zuge von Vermögensübertragungen häufig Regelungen vereinbart, um die Altersversorgung des Übergebers sicherzustellen. Die rechtlichen und insbesondere die steuerlichen Aspekte sind komplex und hängen häufig zusammen. Im Themenblock "Übertragung von Privat- und Betriebsvermögen gegen Versorgungsleistungen (Renten, Raten) oder Nießbrauch" wurde dieser Sachverhalt durchdrungen. Mit insgesamt 25 Teilnehmern was das Seminar, das vom 14.-16. März in Bamberg stattfand, sehr gut besucht.

*Neue Regelung der Erbschaft- und Schenkungsteuer*

### **Praxisseminar 3.2.3 „Wichtige steuerrechtliche Fragestellungen“**

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 diskutiert. Der Themenblock „Unternehmensbesteuerung“ wurde schwerpunktmäßig auf die Rechtsformen der GmbH sowie der GmbH & Co. KG ausgerichtet. Außerdem wurde im Seminar noch der Gesellschafterwechsel bei Personen- und Kapitalgesellschaften als ein weiterer Themenblock behandelt. Der Themenblock „Aktuelle Steuerfragen rund um die Vermögensnachfolge in Betriebs- und Privatvermögen“ rundete die Veranstaltung ab. Das Seminar wurde vom 12.04. bis 14.04.2016 in Heidelberg durchgeführt. Obwohl dieses Thema schon seit Jahren auf dem Programm steht erfreut es sich einer ungebrochenen Beliebtheit bei den Teilnehmer (27 Anmeldungen) und wird auch 2017 wieder angeboten werden.

*Dauerbrenner: Steuerrecht*

### **Praxisseminar 3.2.6 „Die Rechtsform der GmbH & Co. KG“**

Die GmbH & Co. KG ist eine Rechtsform, in der auch viele Handwerksbetriebe geführt werden. Die Verknüpfung von Personengesellschaft und Kapitalgesellschaft als persönlich und unbegrenzt haftender Komplementär bringt viele Vorteile, aber auch Nachteile mit sich. Diese wurden im Rahmen der Seminarveranstaltung ebenso aufgezeigt, wie Gestaltungsalternativen zur Vermeidung von Problemen und ungewünschten Folgen. Dabei wurde sowohl der laufende Betrieb beleuchtet als auch die Phase des Rechtsformwechsels. Das Seminar fand vom 7. bis 9. Juni 2016 in Bad Breisig statt und war mit 31 Teilnehmern ausgebucht.

*GmbH und Co. KG, die optimale Rechtsform?*

### **Praxisseminar 3.2.7 „Personalmanagement und Arbeitsrecht“**

Das Personalmanagement ist auch und gerade in arbeitsintensiven Handwerksbetrieben ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Durch den derzeit herrschenden Fachkräftemangel gewinnt das Thema noch zusätzlich an Bedeutung. Deshalb war die Seminarveranstaltung von 13. bis 15. Juni mit 26 Teilnehmern in Berlin nahezu ausgebucht. Neben weichen Faktoren (Unternehmenskultur) und rechtlichen Rahmenbedingungen (Arbeitsrecht, Mindestlohn und Überwachung von Mitarbeitern) wurden auch empirische Forschungserkenntnisse des LFI zur Frage, was einen attraktiven handwerklichen Arbeitgeber ausmacht, vorgestellt und diskutiert.

*Fachkräftesicherung*

### **Praxisseminar 3.2.8 „Pensionszusagen und Alternativen zur Sicherung der Altersversorgung“**

Häufig vertrauen Betriebsinhaber darauf, bei Renteneintrittsalter ihren Handwerksbetrieb zu verkaufen und betrachten den Verkaufserlös als Teil der eigenen Altersabsicherung – im Falle hoher Inhaberabhängigkeit und wirtschaftlich unsicheren Zeiten erweist sich diese Praxis jedoch als sehr riskant. Neben alternativen Altersvorsorgemöglichkeiten können insbesondere betriebliche Pensionszusagen eine dienliche Alternative für den Aufbau der eigenen Altersabsicherung darstellen. Gleichzeitig können Pensionszusagen aber bei fehlerhafter Gestaltung sowohl für den Inhaber als auch das Unternehmen selbst gravierende Probleme nach sich ziehen. Im Rahmen des Seminars wurden Chancen sowie Risiken von Pensionszusagen und alternativer Möglichkeiten der Altersvorsorge diskutiert und Gestaltungsempfehlungen herausgearbeitet. Da das Seminarthema zum wiederholten Male in Berlin (12.-14. Juli 2016) angeboten wurde, interessierten sich mit 13 Teilnehmern vergleichsweise wenige Berater für die Veranstaltung. Sie wurde mit einer Durchschnittsnote von 1,8 aber weiterhin gut evaluiert.

*Eignet sich der Betrieb als Altersvorsorge?*

### **Praxisseminar 3.2.10 „VOB und BGB-Werkvertrag“**

Die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen stellt ein auf die besonderen Bedürfnisse am Bau zugeschnittenes Regelwerk dar. Sie besteht aus drei Teilen, wobei VOB/A die allgemeinen Vergabebedingungen von Bauleistungen

*Vertragsrecht macht Baustellendokumentation notwendig, die Digitalisierung erleichtert sie.*

regelt, VOB/B allgemeine Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen und VOB/C allgemeine technische Vorschriften für Bauleistungen enthält. In ihre Eigenschaft als allgemeine Geschäftsbedingungen ergänzen sie das Werkvertragsrecht des BGB. Letzteres bildete den inhaltlichen Schwerpunkt des ersten Seminarteils. In der Folge wurde Sicherungsrechte und Mängelhaftung besprochen. Nach einer Vorstellung der Regelungen der VOB konnten die Teilnehmer kennenlernen, wie die Digitalisierung die Baustellen-dokumentation und das Mängelmanagement im Baubereich verändern wird. Mit 14 angemeldeten Teilnehmern fand das Seminar von 24.10. bis 26.10.2016 in Leipzig statt.

### **Praxisseminar 3.4.3 „Nutzung von AWH-Online“**

Der AWH-Standard ist inzwischen als Verfahren zur Bewertung von Handwerksunternehmen etabliert. Um die Bewertung weiter zu vereinfachen wurde ein Instrument entwickelt, das über einen zentralen Server zur Verfügung steht. Die Möglichkeiten dieses Online-Tools wurden im Rahmen des Seminars vom 26.04. bis 28.04.2016 vorgestellt und seine Nutzung anschließend anhand von Praxisfällen erprobt und geübt. Diese erstmals in Schweinfurt angebotene Veranstaltung besuchten insgesamt 15 Teilnehmer.

*Neues Seminar zur  
Unternehmensbewertung*

### **Praxisseminar 3.4.5 „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 09.05. bis 11.05.2016 in Kassel statt. Die 26 Anmeldungen belegen das ungebrochen hohe Teilnehmerinteresse, so dass eine Wiederholung in 2017 vorgesehen ist.

*Grundausbildung  
Unternehmensbewertung*

### **Praxisseminare 3.4.10 „Spezialfälle bei der AWH-Unternehmenswertermittlung“**

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 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 06.09. bis 08.09.2016 mit 10 Teilnehmern in Freiburg statt.

*Erfahrungsaustausch*

## 1.5 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 Working Papers zu folgenden Themen ausgearbeitet und zur Veröffentlichung eingereicht:

*Wissenschaftliche Reputation*

- Video Elicitation Interviews in Organizational and Management Research: Application in a Field Study
- How fast Do Apprenticeships Come to a Premature End? Insights into the Factors that Determine the Speed of the Process
- Effects of Apprenticeship Marketing on Employer Brand Dimensions – A Difference-in-Differences Approach
- Attracting Young Job Seekers with Traditional Recruitment Practices? A Difference-in-Differences Analysis
- Buchner, Markus / Ernstberger, Jürgen / Friedl, Gunther (2016): Das Handelsrecht im Wandel - Eine Betrachtung der nationalen Bilanzrechtsentwicklung und ihrer Folgen, in: Deutsches Steuerrecht, Beihefter zu Heft 9 (54) 2016, S. 11-19.

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:

- 78. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB), München 2016

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 D H I. Die Institutsmitarbeiter haben dabei unter anderem zu folgenden Themenfeldern referiert:

*Sensibilisierung und Information der Betriebe*

- Risikomanagement
- Vorausschauendes Denken und Handeln als Erfolgsfaktor
- Fachkräftesicherung durch mitarbeiterorientierte Personalpolitik
- Arbeitgeberattraktivität

## **1.6 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 2016 Auskünfte zu Fragen, die das Handwerk betreffen und nahm Stellung zu einschlägigen Rechtsproblemen.

Beispielhaft seien folgende Themen aus den Bereichen „Handwerksausübung“ und „Handwerksorganisation“ erwähnt:

- Ausführung von Glaserarbeiten durch Handwerke außerhalb des Glaserhandwerks (z. B.: Metallbauer)
- Zuständigkeit der Handwerkskammer für die Ausbildung von Lehrlingen in sog. BBiG-Berufen
- Auswirkungen der BVerwG-Entscheidungen zur OT-Mitgliedschaft in Handwerksinnungen (10 C 23.14) sowie zum Anspruch eines Mitglieds gegen seine Kammer auf Austritt aus dem Dachverband (10 C 4.15)
- Zur Rechtsstellung von Vollversammlungsmitgliedern, speziell zu Fragen der „Unabhängigkeit“

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 251 Gerichtsentscheidungen veröffentlichte, aufbereitet.

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

- Müller, Klaus: Wirkungen der Handwerksreform von 2003, GewArch 2016, S. 54- 59.
- Wiemers, Matthias / Ghaedi, Mina: Rechtsberatung durch Wirtschaftskammern, GewArch 2016, S. 185 - 188.
- Heyne, Karolin: Beratung als Handlungsmöglichkeit der Kammeraufsicht, GewArch 2016, S. 279 - 284.
- Deiseroth, Dieter /Eggert, Anke: Das Wirtschaftsverwaltungsrecht in der neueren Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts – Teil III: Kammerrecht, GewArch 2016, S. 449 - 456.
- Stelkens, Ulrich: Bestattungsgewerbe als zulassungspflichtiges Gewerbe? – Gestaltungsmöglichkeiten des lege ferenda , WiVerw 2016, S. 48 - 64.
- Scheidler, Alfred: Abweichungen vom Bebauungsplan für Handwerks-, Gewerbe- und Industriebetriebe , WiVerw 2016, S. 65 - 100.
- Mit für das handwerksähnliche Gewerbe der Bestatter relevanten Rechtsfragen setzte sich Heft 1 von Wirtschaft und Verwaltung 2016 „Aktuelle Fragen des Friedhofs- und Bestattungsrecht“, S. 1 - 64 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.

## 2 Projekte

### 2.1 Projekte des Forschungs- und Arbeitsprogramms

#### 2.1.1 Abgeschlossene Projekte

##### 2.1.1.1 Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung älterer Mitarbeiter

Während der Fachkräftemangel als eine Folgeerscheinung des demografischen Wandels mehrfach Gegenstand der öffentlichen Diskussion ist, erfährt der Alterungsprozess der Belegschaften vergleichsweise geringe mediale Aufmerksamkeit. Und doch gehen beide Ereignisse Hand in Hand: Analog zur Reduzierung der Personen im Erwerbsalter steigt das Durchschnittsalter der deutschen Belegschaften in einem Zeitraum von zehn Jahren um etwa zwei Lebensjahre an. So wird für den Zeitraum zwischen 2017 und 2024 erwartet, dass die Zahl der 50-64-jährigen Erwerbstätigen erstmals mit derjenigen der 30-49-Jährigen übereinstimmt. Langfristig impliziert dieser Trend, dass das Erwerbspotenzial der Zukunft zu einem erheblichen Teil aus Menschen über 50 Jahren besteht. Die Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre misst dieser Altersgruppe weitere Gewichtung bei.

*Eine Folge des demografischen Wandels: „die Mitarbeiter werden immer älter“*

Vor diesem Hintergrund nahm sich die aktuelle Studie des Ludwig-Fröhler-Instituts insbesondere der Mitarbeitergruppe der älteren Arbeitnehmer in Handwerksbetrieben an. Die altersbezogene Einteilung der Personengruppen wurde so vorgenommen, dass Beschäftigte unter 45 Jahren als „jüngere Arbeitnehmer“ und Beschäftigte ab 45 Jahren als „ältere Arbeitnehmer“ bezeichnet wurden. Um die wachsende Mitarbeitergruppe der älteren Arbeitnehmer bis zu einem Alter von 67 Jahren beschäftigungsfähig zu halten, sind Weiterbildungsmaßnahmen unabdingbar. Damit entsprechende Weiterbildungsangebote bedarfsgerecht ausgestaltet werden können, war für das Handwerk zunächst einmal der Status-Quo des Weiterbildungsverhaltens in Bezug auf ältere Arbeitnehmer zu eruieren, was dem Ziel der vorliegenden Studie entsprach. Insbesondere sollten das Weiterbildungsverhalten, die Determinanten der Weiterbildungsteilnahme, die Weiterbildungsziele und die Umstände, unter denen Weiterbildung im Handwerk stattfindet, ermittelt werden.

*Lebenslanges Lernen*

Die Erkenntnisse der Studie lassen sich in 12 Hauptaussagen zusammenfassen:

(1) Die Quote formaler Weiterbildungsaktivitäten von älteren Arbeitnehmern des Handwerks liegt bei ca. 38%.

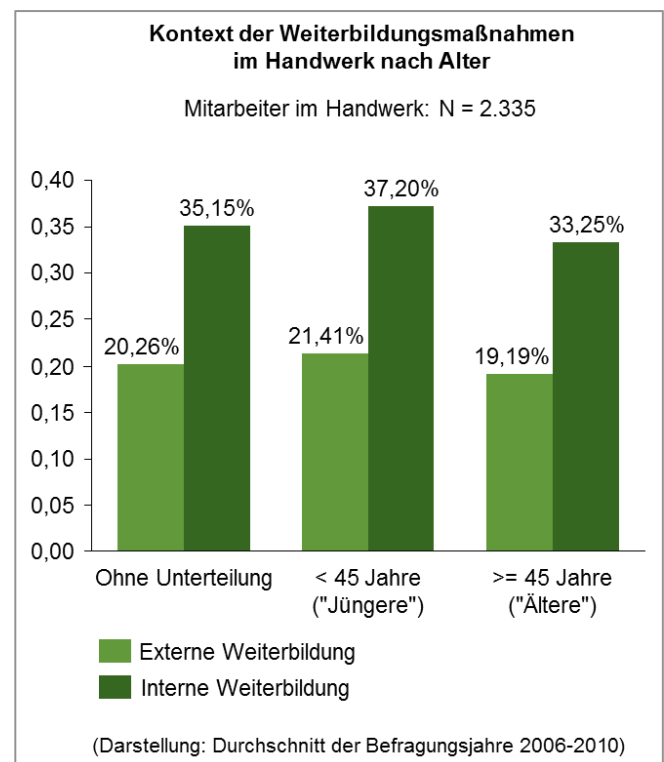
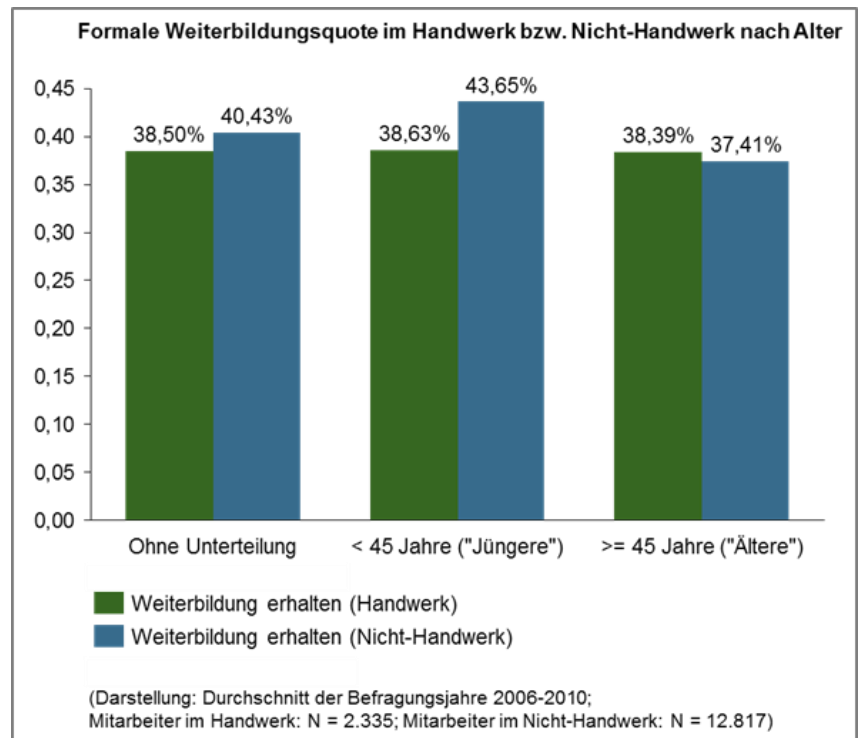
(2) Ältere Arbeitnehmer im Handwerk werden im Hinblick auf den Einbezug in formale Weiterbildungsaktivitäten gegenüber ihren jüngeren Kollegen nicht benachteiligt.

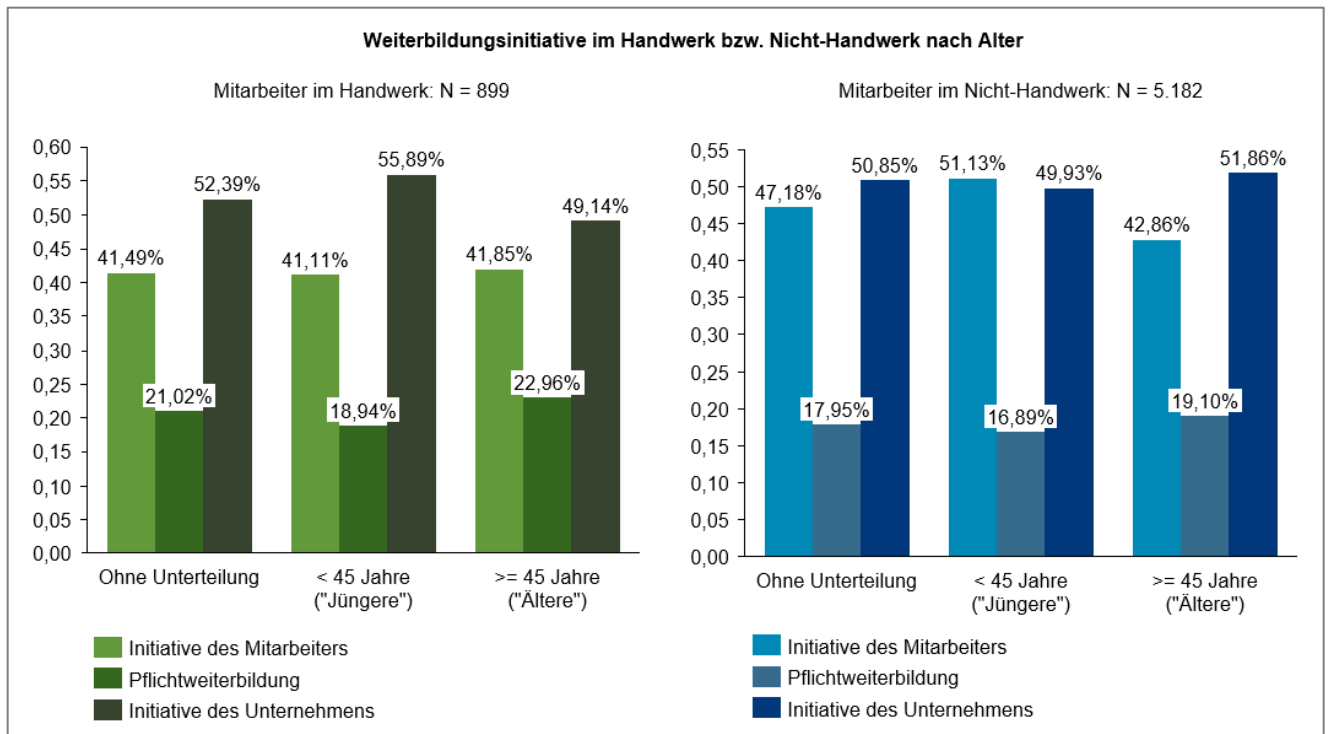
(3) Ältere Arbeitnehmer im Handwerk werden seltener als jüngere Beschäftigte bei nicht-formalen und informellen Weiterbildungen berücksichtigt; häufigste Maßnahmen stellen für ältere Arbeitnehmer in diesem Bereich direkte Weiterbildungen am Arbeitsplatz sowie Fachvorträge dar.

(4) Im Hinblick auf den Kontext der Weiterbildung erhalten ältere Mitarbeiter häufiger im und durch das Unternehmen selbst angebotene Weiterbildungen („interne“ Weiterbildung: 33%) als solche, die durch externe Träger („externe“ Weiterbildung: 19%) angeboten werden.

(5) Ältere Mitarbeiter im Handwerk werden überwiegend mit einer Dauer von unter vier Wochen weitergebildet (83%).

(6) Der Anstoß für die Weiterbildung geht bei älteren Mitarbeitern im Handwerk überwiegend vom Unternehmen aus (49%), während Handwerksbetriebe bei jüngeren Angestellten eine noch stärkere Initiative an den Tag legen (55%).





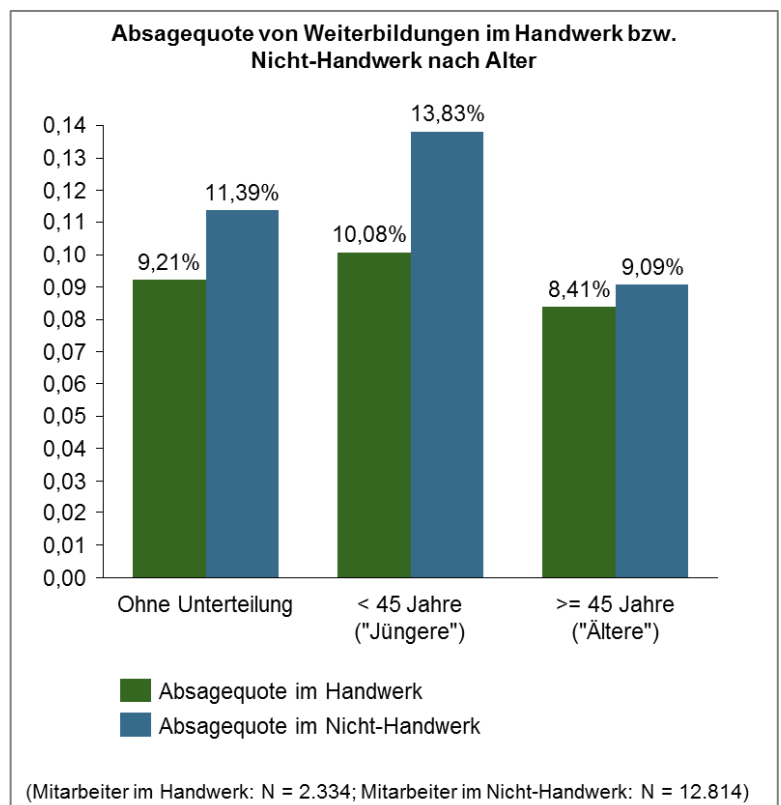
(7) Bei ca. 93% der Weiterbildungen älterer Arbeitnehmer im Handwerk werden die Kosten vom Betrieb getragen. Damit werden ältere Beschäftigte im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen nicht schlechter gestellt.

(8) Ältere Beschäftigte im Handwerk verbinden mit Weiterbildung überwiegend die Ziele, dadurch ihre Leistungsfähigkeit zu erhöhen, den Erwartungen zu entsprechen und sich an neue Anforderungen anpassen zu können.

(9) Hinsichtlich der Realisierung der mit Weiterbildung in Verbindung gebrachten Ziele sind ältere Arbeitnehmer im Handwerk nach der Weiterbildung überwiegend darüber enttäuscht, angestrebte Verdienstziele, die Sicherung des Arbeitsplatzes oder die bessere Leistungsfähigkeit nicht (vollumfänglich) erreicht zu haben.

(10) Weiterbildungsschwerpunkte älterer Arbeitnehmer im Handwerk bilden die Bereiche EDV, Technik und Kommunikation.

(11) Mit einer Absagequote von 8% sind ältere Arbeitnehmer im Handwerk insgesamt am seltensten davon betroffen, an



geplanten Weiterbildungen doch nicht teilnehmen zu können.

(12) Absagen von Weiterbildungsmaßnahmen begründen ältere Arbeitnehmer im Handwerk damit, dass ihnen das Lernen am Arbeitsplatz ausreichen würde und sie zudem mit der Weiterbildung keine Verbesserung ihrer Aufstiegsmöglichkeiten herbeiführen könnten.

### **2.1.1.2 Handbuch zum AWH-Standard**

Die Bewertung von kleinen und mittleren Unternehmen ist regelmäßig mit Problemen verbunden, weil deren spezifische Merkmale in vorherrschenden Wertermittlungsverfahren nur unzureichend berücksichtigt werden. Das von Praktikern entwickelte Unternehmensbewertungsverfahren nach dem AWH-Standard soll diese Mängel beseitigen und findet dadurch große Anerkennung und Anwendung in der Handwerkspraxis. Auch im Rahmen der Erbschaft- und Schenkungsteuer wurde ein Meilenstein erreicht und der AWH-Standard als branchen-orientiertes Verfahren anerkannt.

*branchenspezifischen Verfahren  
zur Unternehmenswertung*

Bisher existiert eine Anleitung zum AWH-Standard, welches neben den Grundprinzipien der Bewertung insbesondere auch eine Anwendungshilfe für das zugehörige AWH-Excel-Kalkulationstool darstellt. Es erscheint jedoch geboten – analog dem Standard zur Durchführung von Unternehmensbewertungen des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW S1) – den AWH-Standard in einem eigenen separaten Handbuch darzustellen, welches die zugrunde liegenden betriebswirtschaftlichen und bewertungsrelevanten Konzeptionen darstellt und würdigt. Hierzu werden bisher verfügbare Materialien, Erkenntnisse aus der internen Planungsgruppe sowie implizit verfolgte Grundsätze aufgegriffen und in Anlehnung an den IDW S1 in strukturierter Form dargestellt. Ferner wird die Bedeutung des Bewertungsmaßstabs gewürdigt. Die Projektergebnisse sind für das Frühjahr 2017 zur Veröffentlichung in einer Fachzeitschrift vorgesehen.

*Anerkennung und Verbreitung  
durch wissenschaftliche  
Publikation*

### **2.1.1.3 Auswirkungen des neuen Vergaberechts auf das Handwerk**

Mit der vorliegenden Untersuchung wurden erstmals die Auswirkungen der ab April 2016 in deutsches Recht umgesetzten EU-Vergaberechtsrichtlinien auf das Handwerk beleuchtet. Speziell handelt es sich um das Recht für die Vergabe öffentlicher Aufträge oberhalb der sog. Schwellenwerte. Die Arbeit erbrachte folgende Ergebnisse:

*Auswirkungen des neuen  
überschweligen Vergaberechts*

Das seit 18.04.2016 reformierte Vergaberecht in Deutschland hat aus der Sicht des Handwerks mehrere Rechtsunsicherheiten beseitigt, teilweise aber auch neue Rechtsunsicherheiten geschaffen. Ferner sind Neuregelungen erfolgt, die aus der Sicht des Handwerks entweder Chancen (im Sinne einer Verbesserung der bisherigen Rechtslage bei der Vergabe öffentlicher Aufträge an Handwerksbetriebe) bieten oder aber (neue) Gefahrenpotenziale schaffen könnten.

So besteht Anlass zur gesteigerten Achtsamkeit gegenüber den künftig zahlreicher werdenden Formen der gemeinsamen Auftragsvergabe und der Beschaffung durch sog. zentrale Beschaffungsstellen ebenso wie im Hinblick auf die Schwellenwertberechnung und den Wegfall des Vorrangs des öffentlichen Verfahrens. Deutlich mehr Chancen als Risiken bietet die teilweise Wiedereinführung des sog. Selbstauführungsgebots, die stärker an Qualität, Kundennähe und Nachhaltigkeit orientierten Abläufe bei der Leistungsbeschreibung, den Eignungs- und den Zuschlagskriterien sowie die Erleichterungen beim Umgang mit Nachweisen. Die Verfolgung jedenfalls ökologischer Zwecke durch die öffentlichen Auftraggeber kann ebenso wie der neue potenzielle Zweck der Innovationsförderung für die im besonderen Maße für eine qualitätsvolle Leistungserbringung prädestinierten Handwerksbetriebe chancenreich sein. Von allergrößter Bedeutung ist weiterhin die nicht substanziell eingeschränkte Pflicht zur Aufteilung von Aufträgen in Fach- und Teillose.

Alles in allem dürfte es für Handwerksbetriebe interessanter denn je sein, sich um öffentliche Aufträge, die rund 20 % der gesamten Wirtschaftsleistung ausmachen, zu bewerben, vermehrt auch oberhalb der Schwellenwerte (und damit innerhalb des durch die Vergaberechtsreform 2016 überhaupt nur erfassten Bereichs).

#### **2.1.1.4 Förderrichtlinienentwurf und EU-Beihilferecht**

Im Focus dieser Untersuchung stand eine beihilferechtliche Bewertung des handwerksorganisationseigenen und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten Informations- und Beratungsnetzwerks. Analysiert wurden insbesondere Art. 107 ff. AEUV sowie VO (EU) Nr. 651/2014 (zur Feststellung der Vereinbarkeit bestimmter Gruppen von Beihilfen mit dem Binnenmarkt in Anwendung der Artikel 107 und 108 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union), unter Heranziehung von Rechtsprechung und Literatur.

Folgende Ergebnisse kristallisierten sich heraus:

1. Die Installierung von für alle Handwerksbetriebe zugänglichen Beratern bei den Handwerkskammern etc. zum Zwecke der Anfangsberatung bildet eine übergreifende allgemeine wirtschaftspolitische Maßnahme, die mangels Selektivität nicht dem Beihilfenverbot unterfällt.
2. Durch diese Maßnahme können die Handwerkskammern etc. als Informationsinfrastruktur betrachtet werden, deren mögliche Inanspruchnahme durch alle Handwerksbetriebe ein funktionsfähiges Handwerk zur Versorgung der Bevölkerung sicherstellt. Parallel zum Urteil Eventech wird auch bei Verzicht auf ein Entgelt kein wirtschaftlicher Vorteil an bestimmte Unternehmen zugewendet. Die Kostenfreiheit ist vielmehr notwendiger Bestandteil des Systems, läuft diesem also nicht zuwider.

*Bedeutung zentraler Beschaffungsstelle und gemeinsame Auftragsvergabe*

*Oberschwelliges Auftragsvergabeverfahren auch für das Handwerk interessant*

*EU-Beihilferecht und Förderung des Beratungsnetzwerks*

*Ergebnisse der gutachtlichen Stellungnahme*

3. Bezogen auf die Handwerkskammern wird schon durch das Vorhalten von Beratungs- und Informationsangeboten eine angemessene Gegenleistung erbracht – vergleichbar zu Kraftwerkskapazitäten zur Absicherung der Energiewende. Dieses Angebot geht über die im Rahmen des Solidarprinzips auf der Basis der Mitgliedsbeiträge erbrachten Leistungen hinaus.

4. Bei einer Einstufung der Beratung von Handwerksbetrieben als Dienstleistung von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse sind die vier Kriterien der Altmark Trans-Judikatur erfüllt, so dass die staatliche Förderung schon keine Beihilfe bildet.

5. Soweit durch die Beratung der Handwerksbetriebe Innovationen angestoßen und befördert werden, liegt eine Wettbewerbsstärkung vor. Das Beihilfenverbot ist daher wie die unternehmensbezogenen Wettbewerbsregeln teleologisch zu reduzieren.

6. Die Handwerksbetriebe erhalten lediglich eine Anfangsberatung im Wert von 500 bis 1.000 Euro, so dass die Schwellenwerte nach der De-minimis-VO unterschritten werden. Mangels Markt für eine solche Beratung sind nicht die Handwerkskammern als Unternehmen anzusehen, welche eine Beihilfe erhalten.

*Beratungsumfang*

7. Eine Rechtfertigung ergibt sich zwar nicht aus Art. 18 oder 27 AGVO, aber als auch Innovationen von unionsweiter Bedeutung förderndes Vorhaben von gemeinsamem europäischen Interesse nach Art. 107 Abs. 3 lit. b) AEUV und wegen der Entwicklung des Handwerks als Wirtschaftszweig nach Art. 107 Abs. 3 lit. c) AEUV. Infolge der allenfalls geringen Wettbewerbsbeschränkung hat die Kommission ihr Ermessen positiv zugunsten der geplanten Maßnahme auszuüben.

## **2.1.2 Laufende Projekte**

### ***2.1.2.1 Voraussetzungen der Wählbarkeit von Mitgliedern in Handwerksorganisationen für Ehrenämter***

Angesichts des allgemein stark sinkenden Organisationsgrads und der abnehmenden Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement sehen sich insbesondere die Innungen der Schwierigkeit ausgesetzt, ihre Ämter hinreichend zu besetzen. Ein pragmatischer Umgang mit dieser Problematik ist, den Vorstand und anderweitige Ausschüsse zahlenmäßig zu reduzieren. Aber auch hier sind manche Innungen bereits an ihre Grenzen gestoßen. So kommt es, dass in der Praxis häufig die als „handwerklicher Betriebsleiter“ eingetragenen Personen an den Innungsversammlungen teilnehmen und auch gewählt werden. Gleiches gilt für sog. "Betriebsinhaber-Kinder". Faktisch bringen diese Personen sowohl die Bereitschaft zum Engagement im Ehrenamt mit und auch vermutlich die notwendigen Kenntnisse und Hintergrundinformationen für solche Ämter, rechtlich ist aber fraglich, ob sie die Wählbarkeitsvoraussetzungen erfüllen.

*Besetzung von Ehrenämtern in Innungen*

Hier soll die Untersuchung Klarheit schaffen, gegebenenfalls gesetzgeberischen Handlungsbedarf aufzeigen oder aber der Praxis einen Weg zum Umgang mit der Rechtslage aufweisen.

### ***2.1.2.2 Das neue Vergaberechtsregime unterhalb der unionsrechtlichen Schwellenwerte aus Sicht des Handwerks***

Aufgrund des Vergaberechtsmodernisierungsgesetzes kam es zu einer grundlegenden Neustrukturierung und Neuregelung des Vergaberechtes oberhalb der unionsrechtlichen Schwellenwerte. Dazu wurde bereits eine einschlägige Studie aus Sicht des Handwerks erstellt.

*Unterschwelliges Vergaberecht*

Ziel des Bundesgesetzgebers und der Landesgesetzgeber ist es, nunmehr auch unterhalb der Schwellenwerte ein einheitliches Vergaberechtsregime zu schaffen. Das Bundeswirtschaftsministerium hat mit dem Entwurf der Unterschwellenvergabeordnung (UVgO) eine mögliche Nachfolge-Regelung der Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen- Teil A (VOLIA) veröffentlicht. Geplant ist, die UVgO Anfang 2017 zu verabschieden. Entsprechende Maßnahmen sind für die VOB/A zu erwarten.

*UVgO*

Traditionell werden die Regeln für Vergaben unterhalb der EU-Schwellenwerte dem Haushaltsrecht zugeordnet. Der Bund kann daher insoweit keine, die Länder und Kommunen gleichermaßen bindende Regelungen erlassen. Daher wird zunächst ein unverbindlicher Regelungstext abgestimmt und im Bundesanzeiger veröffentlicht. Dieser wird nach derzeitiger Planung im Anschluss über Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung und durch entsprechende Landesregelungen, die sich auf den Text im Bundesanzeiger beziehen, in Kraft gesetzt werden.

*Vorgehen des Gesetz- und  
Verordnungsgeber*

### ***2.1.2.3 Gemeinsame Gebietsgrenzen als notwendige Voraussetzung bei Fusionen von Innungen und Kreishandwerkerschaften***

Die Fragestellung wird sich u. a. mit folgenden Punkten befassen:

Zum Grundverständnis des § 52 Abs. 2 HwO: Was bedeutet die "Einheitlichkeit der Wirtschaftsgebiete" für die Innungsgrenzen? Unterliegt diese Begrifflichkeit einer starren Definition oder ist sie dem Wandel der tatsächlichen Gegebenheiten unterworfen?

*Zum Begriff: „Einheitlichkeit der  
Wirtschaftsgebiete“*

Darf die möglicherweise dem § 52 Abs. 2 zugrunde liegende Forderung aneinandergrenzender Innungsgebiete von Innungen/Kreishandwerkerschaften derart missbraucht werden, dass sich zwei Innungen/Kreishandwerkerschaften in einem „Windhundrennen“ zusammenschließen und dadurch eine weitere Innung/Kreishandwerkerschaft grenzmäßig so isolieren, dass der dritten nur eine Fusion mit den beiden anderen übrig bleibt, obwohl es sich hierbei nicht um gewünschte Fusionspartner handelt?

*Indirekter Zwang auf  
„umschlossene Innung“ zur  
Fusion?*

Nimmt die Bedeutung des Merkmals gemeinsamer Grenzen proportional zur Größe der sich durch Fusion bildenden Organisation ab, weil die Innung/Kreis-handwerkerschaft dann ohnehin ihren Regionalbezug zunehmend aufgibt und dadurch die Kreis- und Stadtgrenzen oder auch die Einheitlichkeit des Wirtschaftsgebiets keine so große Rolle mehr spielt?

*Bedeutung der Gebietsgröße*

§ 52 Abs. 3 Satz 2 spricht nur von einem „anderen“ Land, nicht von einem angrenzenden Land. Inwieweit handelt es sich hierbei um eine bewusste Formulierung oder ein redaktionelles Versehen und inwieweit wirkt sich ersteres auf das Verständnis des § 52 Abs. 2 HwO aus?

### 2.1.2.4 Flüchtlinge im Handwerk

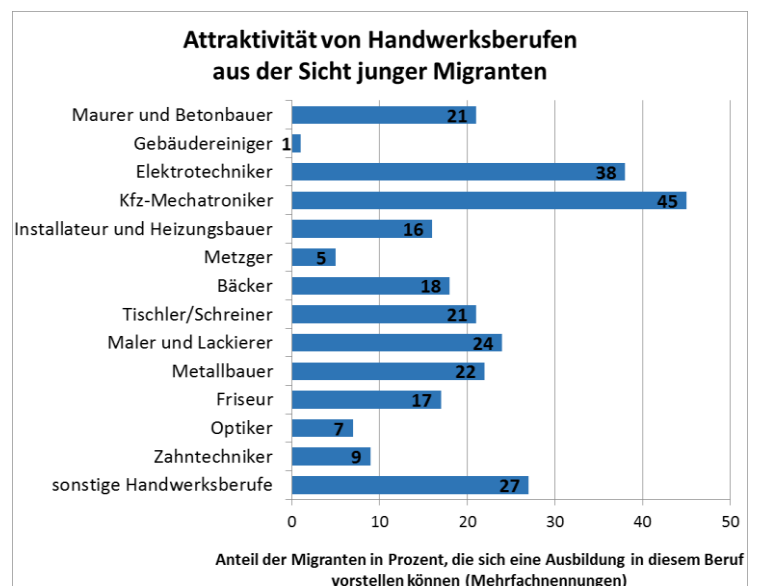
Die Teilhabe von Flüchtlingen am Arbeitsleben ist nicht nur eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe im Zusammenhang mit der Integration dieser Menschen, sondern bietet Handwerksbetrieben möglicherweise auch die Chance, ihren Fachkräftebedarf zu decken. Im Rahmen dieses Forschungsprojekts soll unter anderem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

*Fachkräftepotenzial und Integrationsaufgabe*

Viele junge Migranten wollen einen Handwerksberuf erlernen. Dies ist eine zentrale Erkenntnis aus der mündlichen Befragung von 82 Schülern der Berufsintegrationsklassen in Bayern, die das Ludwig-Fröhler-Institut durchgeführt hat. Immerhin 84 Prozent der Befragten können sich vorstellen einen Handwerksberuf zu erlernen. Ihr Interesse konzentriert sich jedoch auf die ohnehin stark nachgefragten Ausbildungsberufe „Kfz-Mechatroniker“ und „Elektrotechniker“.

*Wunschberufe*

In der Rubrik „sonstige Handwerksberufe“ sind auch Berufsbilder enthalten, die fälschlicherweise dem Handwerk zugeordnet wurden (z. B. Koch, Lagerist oder Krankenpfleger). Trotzdem hat die Befragung gezeigt, dass Jugendlichen sehr gut über die beruflichen Möglichkeiten in Deutschland informiert sind. So kannten fast alle den Begriff Handwerk und konnten dafür auch eine gute Beschreibung liefern („mit Händen arbeiten“) oder einzelne Beispielberufe nennen. Mit ausgewählten Berufsbezeichnungen konfrontiert, konnten die Befragten auch spezifische Tätigkeiten dieser Berufe beschreiben. Unterschiede zwischen den einzelnen Gewerken macht die Abbildung 8 deutlich.



**Abbildung 7: Attraktivität von Handwerksberufen aus der Sicht junger Migranten**

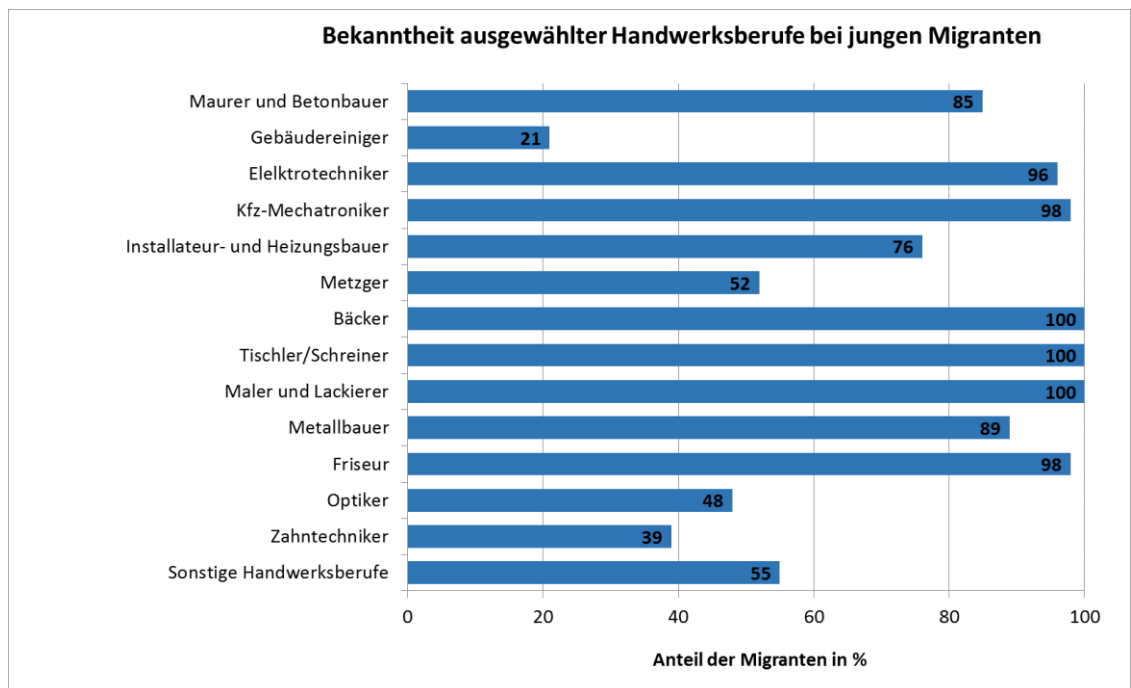


Abbildung 8: Bekanntheit ausgewählter Handwerksberufe bei jungen Migranten

Auch die Möglichkeiten der Meisterausbildung waren vielen bekannt und etwa die Hälfte aller Schüler gab an, großes Interesse daran zu haben.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass die Befragten nicht repräsentativ für alle zugewanderten Jugendlichen sind, denn es wurden ausschließlich Schüler von Berufsintegrationsklassen befragt. Dort spielt die Berufsorientierung im Unterricht neben der Vermittlung von Deutschkenntnissen eine wesentliche Rolle.

Ein wichtiges Ziel der Befragung war es, die Interessen und Motive junger nach Deutschland zugewanderter Menschen sowie deren Bild vom Handwerk zu erforschen. So wurden die Schüler nach wichtigen Faktoren der Berufswahl gefragt. Entgegen der landläufigen Meinung spielt das Gehalt in den ersten Berufsjahren eine untergeordnete Rolle. Wichtiger sind eine gute Ausbildung, Spaß an der Arbeit und Karrieremöglichkeiten. All dies glauben sie auch im Handwerk zu finden, wie die überwiegend gute Bewertung des Handwerks bezüglich dieser Kriterien zeigt. Besonders schlecht bewertet wird das Handwerk bezüglich der Sauberkeit des Arbeitsumfeldes und der körperlichen Beanspruchung. Beide Belastungen sind die Flüchtlinge aber bereit, auf sich zu nehmen, denn sie messen diesen Aspekten keine besonders große Bedeutung bei. So gaben nur 10 Prozent der Befragten an, eine körperlich wenig anstrengende Arbeit sei ihnen wichtig oder sehr wichtig. Wesentlich bedeutender ist hingegen eine angenehme Arbeitszeit. Mehr als die Hälfte der Befragten sagten aus, dass dies ein wichtiges Kriterium für ihre Berufswahl ist. Gleichzeitig waren fast 50 Prozent der Meinung, dass man im Handwerk „lange und zu unangenehmen Zeiten arbeiten muss“.

*Körperlich anstrengende Arbeit und schmutziges Arbeitsumfeld sind kein Ausschlussgrund*

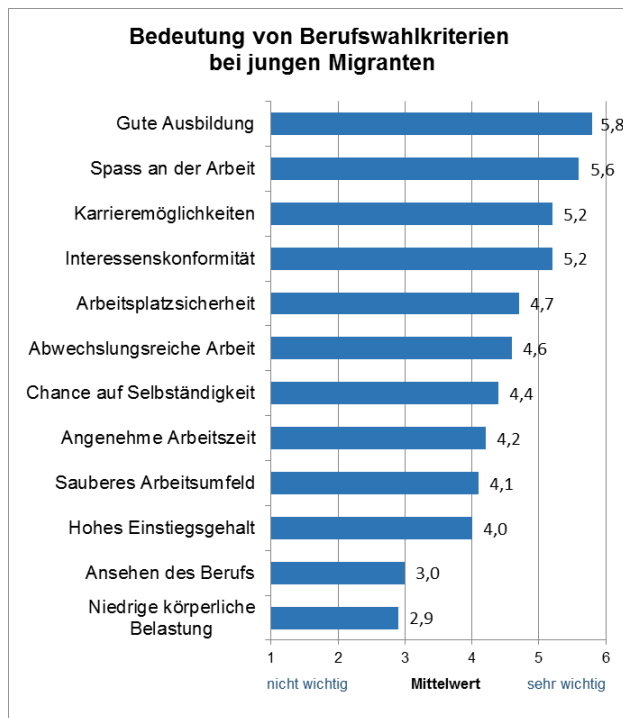


Abbildung 9: Bedeutung von Berufswahlkriterien bei jungen Migranten

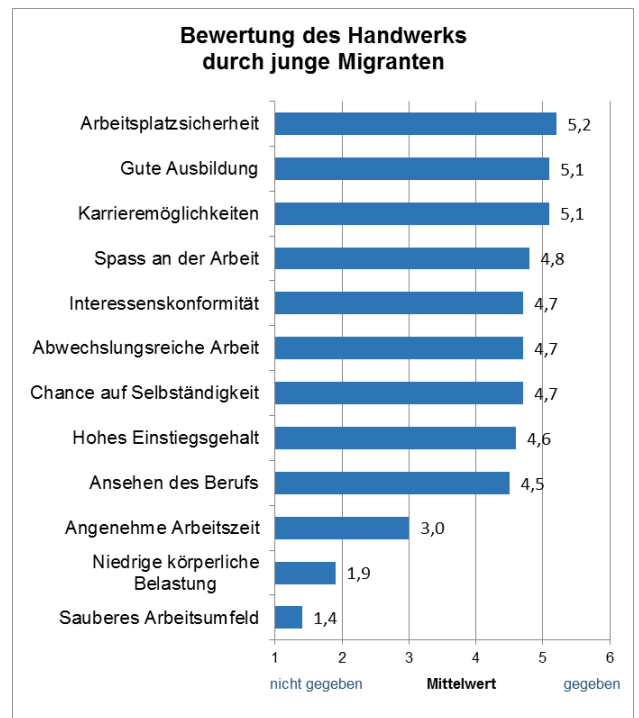


Abbildung 10: Bewertung des Handwerks durch junge Migranten

### 2.1.2.5 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 neben dem Verfahren des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW S1) auch gesetzlich verankerte Bewertungsmethoden anerkannt und angewandt werden.

Zur weiteren Akzeptanz des AWH-Standards bedarf es daher der Erarbeitung belastbarer Erkenntnisse, wie sich der AWH-Standard zu den gesetzlich vorgegebenen Verfahren verhält. Weil bisherige Forschung zum AWH-Standard rar ist, konnte diesbezüglich noch kein Einblick gewonnen werden. Entsprechend gefestigte Erkenntnisse sollen deshalb im Rahmen dieses Projekts erschlossen werden.

Methodisch wird hierzu auf eine empirische Herangehensweise abgestellt. Hierzu konnten durch Rückmeldung von 2 Gesamtteilungen und 39 betriebswirtschaftlichen Beratern der Handwerksorganisation 438 Bewertungsgutachten gewonnen werden. Aus diesen Gutachten können nach endgültiger Bereinigung 190 Unternehmenswertpaare als Daten- und Auswertungsbasis verwendet werden. In den Ergebnissen zeigt sich, dass das gesetzlich geregelte vereinfachte Ertragswertverfahren zum Teil in hohem Ausmaß systematisch von einem Unternehmenswert nach dem AWH-Standard abweicht.

*steuerrechtliche Anerkennung*

*Vergleich mit den Ergebnissen anderer Verfahren*

### 2.1.2.6 Erfolgsdeterminanten handwerksnaher Gründungen

Die Digitalisierung – als Oberbegriff technischer Entwicklungen in den vergangenen Jahren - begünstigt Gründungen mit innovativen Geschäftsmodellen, neuen Produkten – die oftmals aus Gewerke-übergreifenden oder interdisziplinären Kooperationen entstehen – und deren ausgeklügelte Präsentation im Internet. Handwerksbetriebe bleiben hingegen oftmals in ihren alten Denkweisen, Betriebsstrukturen und Abläufen stecken und nutzen trotz vorhandener Gewerke-spezifischer Fachkompetenz neue Rahmenbedingungen und Marktentwicklungen nicht bzw. zu spät. Deshalb ist es notwendig, Betrieben zu verdeutlichen, welche Möglichkeiten ihnen durch „early adopters“ aufgezeigt werden.

*Digitalisierung ermöglicht neue Geschäftsmodelle*

Nr.	Technologiefeld	Anwendung mit geringem Reifegrad	Anwendung mit mittlerem Reifegrad	Anwendung mit hohem Reifegrad
1	<b>Internet- &amp; Kommunikationstechnologie (IuK)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Echtzeitfähige, drahtlose Kommunikation</li> <li>• Selbstorganisierende Kommunikationsnetze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontale und vertikale Systemintegration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Echtzeitfähige Bus-Technologie</li> <li>• Drahtgebundene Hochleistungskommunikation</li> <li>• IT-Sicherheit</li> <li>• Mobile Kommunikation</li> </ul>
2	<b>Automatisierung, Fertigungstechnologie &amp; Robotik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonome Robotik</li> <li>• Humanoide Robotik</li> <li>• Cloud Robotik</li> <li>• Deep Learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Additive Fertigungsverfahren</li> <li>• Sensitive Robotik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrachsroboter</li> </ul>
3	<b>Sensorik &amp; Aktorik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miniaturisierte Sensorik</li> <li>• Intelligente Sensorik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernetzte Sensorik</li> <li>• Sensorfusion</li> <li>• Sicherheitssensorik</li> <li>• Intelligente Aktoren</li> <li>• Vernetzte Aktoren</li> <li>• Sichere Aktoren</li> </ul>	
4	<b>Eingebettete Systeme, Analytik &amp; Systemtechnik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miniaturisierte eingebettete Systeme</li> <li>• Simulationsumgebung</li> <li>• Multikriterielle Situationsbewertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energy-Harvesting</li> <li>• Multi-Agenten-Systeme</li> <li>• Maschinelles Lernen</li> <li>• Mustererkennung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelligente eingebettete Systeme</li> <li>• Identifikationsmittel</li> <li>• Big Data-Speicher- und Analyseverfahren</li> </ul>
5	<b>Mensch-Maschine-Schnittstelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhaltensmodelle</li> <li>• Kontextbasierte Informationsrepräsentierung</li> <li>• Semantik-Visualisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprachsteuerung</li> <li>• Gestensteuerung</li> <li>• Wahrnehmungsgesteuerte Schnittstellen</li> <li>• Fernwartung</li> <li>• Augmented Reality</li> <li>• Virtual Reality</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intuitive Bedienelemente</li> <li>• IT-Sicherheit (Zugang, Identifikation)</li> </ul>

Tabelle 7: Eigene Darstellung in Anlehnung an Obermaier, Robert, "Controlling 4.0" - Zu den Möglichkeiten eines regelungsbasierten Controllings (nicht nur) von Supply Chains in einer "Industrie 4.0", erschienen in "Controlling, 8. Jahrgang 2016, Heft 6, S. 304.

Im Rahmen einer Literaturrecherche wurden Entwicklungsoptionen im Rahmen der Digitalisierung zusammengetragen und allgemeine Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen aus dem universitären Umfeld aufbereitet. Auf-

bauend auf diesem Untersuchungsrahmen wurden erfolgreiche, handwerksnahe Start-ups – insbesondere mit Blick auf Präsentationsplattformen, Selbstdarstellungsmöglichkeiten und Kommunikationswege (zum Kunden) analysiert. Die Ergebnisse sollen sowohl Handwerksbetrieben als auch den Handwerkskammern Orientierungspunkte für Optimierungsmaßnahmen im Rahmen der Digitalisierung liefern.

### ***2.1.2.7 Kennzahlensysteme als Vergleichsmaßstab für die individuelle Energieeffizienz***

Eine möglichst hohe Energieeffizienz wird auch für Handwerksbetriebe immer bedeutsamer. Die aus betriebsindividuellen Energieverbrauchsmessungen erzielbaren Daten geben für sich genommen jedoch keine hinreichenden Hinweise auf potentiell vorhandene Effizienzpotentiale. Hierzu bedarf es passfähiger und plausibler Vergleichsmaßstäbe. Vor dem Hintergrund größen- und produktionstechnisch bedingter, sehr heterogener Energieverbräuche von Handwerksbetrieben liegt aber gerade beim Ansatz von Vergleichsmaßstäben die Herausforderung.

*Effizienzpotenziale aufdecken*

Die derzeit in Bearbeitung befindliche Publikation des Ludwig-Fröhler-Instituts nimmt sich deshalb der Frage an, welche qualitativen, quantitativen und methodischen Anforderungen ein Energieeffizienz-Kennzahlensystem für das Handwerk erfüllen muss, um als objektiver Vergleichsmaßstab für den betrieblichen Einzelfall (unterschiedliche Unternehmensgröße und Produktionsverfahren) dienen zu können. Weiterhin analysiert sie, welche Daten auf Betriebsseite vorliegen bzw. verfügbar gemacht werden müssen, um ein solches Kennzahlensystem anwenden zu können. Zudem soll die Publikation auch einen Vorschlag für die Entwicklung, Einführung und Nutzung eines Kennzahlensystems beinhalten. Die Ergebnisse der Publikation stehen voraussichtlich im März 2017 zur Verfügung.

### ***2.1.2.8 Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Beratung***

Trotz anfänglicher Widerstände hat sich auf dem Gebiet der Unternehmensbewertung der AWH-Standard zur Wertermittlung von Handwerksbetrieben durchgesetzt. Die resultierenden positiven Erfahrungen mit dem Einsatz eines einheitlichen Instrumentariums führen dazu, dass immer mehr Berater den Wunsch äußern, auch für andere Beratungsfelder standardisierte Beratungstools zur Verfügung gestellt zu bekommen, weil durch deren (Weiter-)Entwicklung und Standardisierung die Effizienz von betriebswirtschaftlichen Beratungen gesteigert werden kann. In der Folge können neue Beratungsfelder erschlossen und die Wettbewerbsfähigkeit der beratenen Betriebe erhöht sowie die Leistungsfähigkeit des Handwerkssektors gesteigert werden.

*Sicherheit und Effizienz durch Standardisierung*

Um belastbare Aussagen über den Stand und die Möglichkeiten zur Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Beratung zu treffen, ist eine Umfrage bei den Betriebsberatern der Handwerkskammern vorgesehen. Mittels eines Fragebogens soll zunächst der derzeitige Status Quo an eingesetzten Analyseinstrumenten erfasst werden. Darauf aufbauend soll geklärt werden, welche Themenfelder besonders beratungsintensiv sind und daher von einer Standardisierung am meisten profitieren könnten. Der Versand dieses Fragebogens ist für das Frühjahr 2017 vorgesehen.

### *2.1.2.9 Entwicklung eines Tools zur Analyse der Unternehmenskultur*

Das Thema Unternehmenskultur hat in vergangener Zeit zunehmend Aufmerksamkeit auf sich gezogen, gilt es doch neben anderen harten Faktoren als wichtigster Erfolgstreiber in einem Unternehmen. Dabei ist nicht nur die Mitarbeiterorientierung von Bedeutung, auch die Kunden-, Produkt- und Qualitätsorientierung sind Aspekte, die positiv zum unternehmerischen Erfolg beitragen. Die gelebten Werte der Unternehmenskultur schlagen sich wiederum in der Außenwirkung des Unternehmens nieder und wirken somit nicht nur auf interne, sondern auch auf externe Interessensgruppen. Eine positive Unternehmenskultur kann somit maßgeblich zur Bindung und Neugewinnung von Mitarbeitern beitragen, aber auch positive Spuren bei anderen Stakeholdern wie Banken, Kunden und Lieferanten hinterlassen. Ein Analysetool, welches Betrieben Aufschluss über ihre vorliegende Unternehmenskultur gibt und Defizite zur Soll-Kultur aufzeigt, kann in diesem Kontext als Ansatzpunkt für Betriebe dienen.

*wichtiger Erfolgsfaktor:  
Unternehmenskultur*

Das vorliegende Projekt nimmt sich deshalb zum Ziel, ein auf Excel basierendes, optisch ansprechendes und intuitiv bedienbares Tool zu entwickeln, das betriebswirtschaftliche Berater im Rahmen ihrer Arbeit mit Betrieben einsetzen können. Basis des Tools soll ein wissenschaftlich fundierter und akzeptierter Fragebogen sein, der Unternehmenskultur valide und reliabel misst. Außer die Eingaben zu einzelnen Unternehmen betreffend (Erfassung der Fragebögen) soll das Tool nicht veränderbar sein, d.h. das Grundgerüst des Tools (z.B. einzelne Fragen, Formeln zu den Ergebnisauswertungen), ist nicht vom Berater zu bearbeiten.

*Entwicklung eines neuen  
Beratungsinstruments*

Herzstück des Analysetools bildet die Gegenüberstellung der Fragebogenantworten des Betriebsinhabers mit jenen der Mitarbeiter, um die unterschiedlichen Sichten der Personengruppen auf das Unternehmen aufzudecken. Das Tool wird darüber hinaus aber auch eine Gesamtauswertung für jeden Handwerksbetrieb ermöglichen (Fragebogen des Betriebsinhabers plus der Mitarbeiter). Mit dieser Gesamtauswertung soll der im Fokus befindliche Betrieb an Vergleichsbetrieben (derselben Größe, desselben Gewerks) „gemessen“ werden (Benchmarking). Über ein Ampelsystem könnte dem Betrieb dann beispielsweise angezeigt werden, in welchen Bereichen er überdurchschnittlich

gut ist und in welchen Bereichen er Handlungsbedarf hat. Für letzteren Fall soll das Tool gleichzeitig eine Hilfestellung für die betriebswirtschaftlichen Berater beinhalten: Falls der Betrieb verbesserungsfähige Bereiche aufweist, sollen diese mit Handlungsempfehlungen hinterlegt sein, die dem Betrieb bei der Abstimmung des Problems behilflich sind. Die Fertigstellung des Analysetools ist im ersten Quartal 2017 geplant.

## 2.2 Zusätzliche Projekte

### 2.2.1 Abgeschlossene Projekte

#### 2.2.1.1 Aufbau eines kammerbezogenen Berichtssystems

Eine wichtige Erkenntnis der „Potenzialanalyse Handwerk Thüringen“ lag darin, dass die Thüringer Handwerksunternehmen in Zukunft vor mannigfaltigen Herausforderungen (Fachkräftedefizit, neue Marktfelder, Digitalisierung usw.) stehen. Zu deren Bewältigung sind sie auf die Unterstützung durch die Handwerkskammern angewiesen, da die zumeist kleinbetrieblich aufgestellten Handwerksunternehmen in der Regel keine eigenen Stabsstellen vorhalten.

Vor diesem Hintergrund baut die Handwerkskammer Erfurt ein eigenes Berichtssystem auf. Dessen Ziel besteht darin, durch eine regelmäßige Panelbefragung wichtige Strukturdaten der ansässigen Kammerbetriebe zu erheben. Dies soll der Kammer helfen, bei der Ausgestaltung von Gewerbeförderungs- und Bildungsmaßnahmen möglichst adäquat auf betriebliche Bedürfnisse reagieren zu können.

Der Aufbau eines Handwerkspanels impliziert, dass in jedem Jahr die gleiche Stichprobe von Unternehmen zum einem bestimmten inhaltlichen Themenspektrum befragt wird. Das Paneldesign eröffnet dabei den Vorteil, dass wichtige Entwicklungen in der Unternehmenslandschaft besser von der Kammer beobachtet werden können. Entsprechende Informationen gehen daher über jene hinaus, die bereits aus der regelmäßigen Konjunkturerhebung vorliegen.

*Konzept für Panelerhebung*

Im Auftrag der Handwerkskammer Erfurt haben das Volkswirtschaftliche Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen und das Ludwig-Fröhler-Institut in München als Projektteam ein Konzept für die Panelerhebung erstellt. Der Projektabschlussbericht behandelt die methodischen Grundlagen des geplanten Berichtssystems. Beispielsweise im Hinblick auf den Zeitpunkt und die Häufigkeit der Panelbefragung wurde während des Projekts die Frage diskutiert, ob das Panel zusammen mit der Konjunkturerhebung der Kammer stattfinden sollte oder ob hierfür ein eigener Berichtskreis aufgebaut wird. Um sowohl den Arbeits- und Kostenaufwand für die Kammer als auch die Belastung der Betriebe zu minimieren, wurde nach den Erfahrungen der Pilotphase festgelegt, die Konjunkturerhebung der Kammer und die Erhebung zum Handwerkspanel zusammenzulegen. Dies soll – mit Ausnahme der im Herbst

*Kooperation mit ifh Göttingen*

2016 durchgeführten Pilotbefragung – jeweils im Frühjahr eines Jahres geschehen. Die Panelbefragung erfolgt damit also einmal jährlich und findet im Rahmen der Umfrage zur Frühjahrskonjunktur statt. Das Frühjahr bietet sich an, da Befragungen im ersten Quartal erfahrungsgemäß höhere Rücklaufquoten aufweisen als Erhebungen im späteren Verlauf des Jahres.

Ein besonderes Gewicht des Projektabschlussberichtes lag auf den zu ziehenden Schlussfolgerungen hinsichtlich einer langfristig erfolgreichen Etablierung des geplanten Berichtssystems im Kammerbezirk. Für diese sollte nach Ansicht des Projektteams beispielsweise unbedingt an der Erweiterung des Pools teilnahmebereiter Betriebe gearbeitet werden. Bislang haben 277 Betriebe des Kammerbezirks ihre grundsätzliche Teilnahmebereitschaft am Berichtssystem erklärt. Bereits der Aufbau dieses durchaus nennenswerten Teilnehmerkreises spricht für eine Fortführung des Projekts. Nichtsdestotrotz ist ein sukzessiver Ausbau des Befragungspools notwendig: Wäre jede Schichtzelle der Panelstichprobe mit etwa 45 Unternehmen besetzt, wären die Repräsentativität der Befragungsergebnisse nicht nur im Hinblick auf die Unternehmensgrößenstruktur sondern auch im Hinblick auf das Schichtungsmerkmal „Gewerbegruppe“ gewährleistet und folglich noch aussagekräftigere Auswertungen möglich. Für die langfristige Etablierung des Panels bedarf es nach Auffassung des Projektteams zudem weiterer umfassender Anstrengungen, die von der Kammer nur mit dem Einsatz von zusätzlichen Ressourcen zu bewältigen sind. Der Aufbau und die dauerhafte Pflege des Berichtssystems sollten daher als Daueraufgabe in der Kammer fest verankert werden - etwa in Form einer diesbezüglichen Stabsstelle. Idealerweise würden dort das Handwerkspanel und die Konjunkturbefragung in den Händen einer Person liegen, die den hierfür nötigen methodisch-empirischen Erfahrungshintergrund mitbringt und sich mit großen Befragungsdatenbanken auskennt.

## 3 Sonstiges

### 3.1 Vorträge

#### **Markus Buchner**

„Empirische Validierung des AWH-Standards zur Unternehmensbewertung“  
Forschungsseminar des Lehrstuhls für Controlling, Technische Universität  
München – TUM School of Management  
am 6. Oktober 2016 in St. Johann

„Branchenorientierte Unternehmensbewertung nach dem BewG“  
8. universitätsübergreifendes Greifswalder Habilitanden- und  
Doktorandenseminar  
am 6. September 2016 in Freising

„The Accuracy of Statutory and Industry-Adjusted Valuation Methods in Business Succession Tax“  
Research Seminar, University of Oxford, UK  
am 18. Mai 2016 in Oxford

„Empirische Validierung des AWH-Standards zur Unternehmensbewertung“  
Forschungsseminar des Lehrstuhls für Controlling, Technische Universität München - TUM School of Management  
am 4. April 2016 in Galtür

***Dr. Markus Glasl***

„Fachkräftesicherung durch mitarbeiterorientierte Personalpolitik“  
Obermeister-und Delegiertenseminars des Fachverbandes SHK Schleswig-Holstein  
am 13.09.2016 in Würzburg

„Vorausschauendes Denken und Handeln als Erfolgsfaktor“  
Obermeister-und Delegiertenseminars des Fachverbandes SHK Schleswig-Holstein  
am 13.09.2016 in Würzburg

„Risikomanagement im Handwerksbetrieb“  
DHKT Weiterbildungsseminar Risiko- und Notfallmanagement  
am 13.09.2016 in Fulda

***Andrea Greilinger***

„Top-Arbeitgeber im Handwerk! Was macht einen attraktiven Arbeitgeber für Auszubildende und Fachkräfte aus?“  
DHKT-Weiterbildungsseminar für Berater der Handwerksorganisation  
am 14.06.2016 in Berlin

„Top-Arbeitgeber im Handwerk – So ist Ihr Betrieb attraktiv für (neue) Mitarbeiter!“  
Informationsveranstaltung der Handwerkskammer für Schwaben  
am 11.05.2016 in Kempten

„Top-Arbeitgeber im Handwerk – So ist Ihr Betrieb attraktiv für (neue) Mitarbeiter!“  
Informationsveranstaltung der Handwerkskammer für Schwaben  
am 16.03.2016 in Augsburg

„Mitarbeiter gewinnen und halten. Oder die Frage: Was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus?“  
Fortbildungsseminar der Firma Mapei  
am 14.01.2016 in Ingolstadt

**Johannes Trenkle**

„Strategie im Kontext der Digitalisierung und ihre Umsetzung in KMU“  
 Forschungsseminar des Lehrstuhls für Controlling, Technische Universität  
 München – TUM School of Management  
 am 06.10.2016 in St. Johann im Pongau

„Kostenrechnung“  
 Lehrauftrag der Technische Universität München - TUM School of  
 Management  
 im Sommersemester 2016

**Alexandra Zehe**

„Video Elicitation Interviews“  
 Jahrestagung der European Academy of Management (EURAM 2016)  
 am 02.06.2016 in Paris

### 3.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts

	<b>Telefon</b> (089) 51 55 60 -	<b>E-Mail</b>
<b>Leiter:</b>		
Prof. Dr. Gunther Friedl	- 70	<a href="mailto:friedl@lfi-muenchen.de">friedl@lfi-muenchen.de</a>
<b>Geschäftsführerin</b>		
Ass. Dr. iur. Beate Maiwald	- 71	<a href="mailto:maiwald@lfi-muenchen.de">maiwald@lfi-muenchen.de</a>
<b>stellv. Geschäftsführer</b>		
Dr. Markus Glasl	- 82	<a href="mailto:glasl@lfi-muenchen.de">glasl@lfi-muenchen.de</a>
<b>Wissenschaftliche Mitarbeiter</b>		
Dipl.-Kffr. Alexandra Zehe (bis 31.1.)	- 83	<a href="mailto:zehe@lfi-muenchen.de">zehe@lfi-muenchen.de</a>
Dipl.-Kfm. Johannes Trenkle (ab 1.4.)	-83	<a href="mailto:trenkle@lfi-muenchen.de">trenkle@lfi-muenchen.de</a>
Dipl.-Hdl. Andrea Greilinger	- 84	<a href="mailto:greilinger@lfi-muenchen.de">greilinger@lfi-muenchen.de</a>
Dipl.-Hdl. Markus Buchner	- 85	<a href="mailto:buchner@lfi-muenchen.de">buchner@lfi-muenchen.de</a>
Ass. Jur. Kunigunde Baier-Treu (Elternz.)	-86	<a href="mailto:baier-treu@lfi-muenchen.de">baier-treu@lfi-muenchen.de</a>
<b>Sekretariat:</b>		<a href="mailto:sekretariat@lfi-muenchen.de">sekretariat@lfi-muenchen.de</a>
Astrid Jellen (vormittags)	- 70	
Christine Suchy (nachmittags) (ab 1.12.)	- 70	
Fax	- 77	

### 3.3 Bibliografie der 2016 erschienenen Veröffentlichungen

- Bochkarev, Andrey / Greilinger, Andrea (2016): „Optimierung der Kostenrechnung am Beispiel eines Handwerksbetriebs des Backsektors“, pdf-Download, München 2016.
- Buchner, Markus (2016): „Die Behandlung von Pensionsrückstellungen im AWH-Standard“, pdf-Download, München 2016.
- Buchner, Markus / Ernstberger, Jürgen / Friedl, Gunther (2016): Das Handelsrecht im Wandel - Eine Betrachtung der nationalen Bilanzrechtsentwicklung und ihrer Folgen, in: Deutsches Steuerrecht, Beihefter zu Heft 9 (54) 2016, S. 11-19.
- Burgi, Martin: „Auswirkungen des neuen Vergaberechts auf das Handwerk“, DIN A5, 56 Seiten, ISBN 978-3-7734-0341-4, pdf-Download, München 2016.
- Glasl, Markus (2016): „Strategische Planung im Kontext der Energiewende“, in: Buschfeld, D. / Rehbold, R. R. (Hrsg.): Die Energiewende – Chancen Risiken und Handlungsbedarfe im Handwerk, Köln 2016, S. 23-50.
- Glasl, Markus et al. (2016): „Energiewende - Sechs Leitfragen für das Handwerk“, in: Buschfeld, D. / Rehbold, R. R. (Hrsg.): Die Energiewende – Chancen Risiken und Handlungsbedarfe im Handwerk, Köln 2016, S. 3-21.
- Greilinger, Andrea (2016): „Weiterbildungsbeteiligung älterer Mitarbeiter“, pdf-download, München 2016.
- Zehe, Alexandra (2016): “Three Essays on Family Firm Succession”, pdf-download, München 2016.