

# AUFGABE UND LEITBILD

---

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

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

Im betriebswirtschaftlichen Bereich besteht das Ziel, das Handwerk mit empirischen Erkenntnissen und Führungsinstrumenten auszustatten, die für eine auch wirtschaftlich erfolgreiche Tätigkeit erforderlich sind. Dabei liegen die Schwerpunkte auf den Gebieten

- Kostenrechnung, Bilanzierung und Controlling,
- Finanzierung und Marketing,
- Personalmanagement und Fachkräftesicherung,
- Strategische Unternehmensführung,
- Betriebswirtschaftliche Beraterqualifizierung.

Die Ergebnisse der hierzu durchgeführten Forschungsarbeiten werden in unmittelbar anwendbare Instrumente umgesetzt und über Veröffentlichungen, Beraterseminare sowie Fachvorträge in das Handwerk transferiert. Auf diesem Weg erhalten die Betriebe die Möglichkeit, die neuesten betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse und Instrumente in einer für sie geeigneten Weise zu nutzen. Die Veröffentlichung von wissenschaftlichen Aufsätzen trägt darüber hinaus wesentlich zur Reputation des Instituts bei.

Die Untersuchung rechtlicher Grundsatzfragen im Handwerk bezieht sich auf das

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

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

Das LFI behandelt vor allem Rechtsprobleme, welche die Kapazität der Rechtsabteilungen der Handwerkskammern sowie handwerklichen Fachverbände übersteigen und von grundlegender Bedeutung sind. Seine Forschungsergebnisse gehen auch in Gesetzentwürfe ein; seine Auskünfte sind oft richtungweisend für die weitere Gesetzesinterpretation. Zugunsten der einzelnen Betriebe wirkt es über die rechtliche Beratung der Handwerksorganisationen, die ihrerseits dem einzelnen Handwerker und seinen Mitarbeitern unmittelbar Rechtsauskunft erteilen.

---

## Forschungs- und Arbeitsprogramm 2016/2017

---

### *Daueraufgaben in Forschung und Lehre*

---

#### **Rechtsauskünfte**

Folgende Problemkreise sind 2016 u. a. Gegenstand von Auskünften und gutachtlichen Stellungnahmen:

- 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“.

#### **Vortragstätigkeit**

Um den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Handwerk zu fördern, nehmen die LFI-Mitarbeiter regelmäßig an Fachtagungen des Handwerks teil. Im Rahmen ihrer Fachvorträge präsentieren sie dort aktuelle Forschungsergebnisse des Instituts und anderer wissenschaftlicher Einrichtungen. Wichtige Themenschwerpunkte lagen im Berichtsjahr auf den Gebieten „Personalmanagement“ und „Controlling“.

*13 Fachvorträge*

#### **Weiterbildung der Betriebsberater**

Das LFI übernimmt seit vielen Jahren im Auftrag des DHKT die fachliche Leitung von Informations- und Weiterbildungslehrgängen für Mitarbeiter der Gewerbeförderung zu Betriebswirtschaft und Recht. Es hat sich hier eine führende Stellung erarbeitet. Im Seminarprogramm 2016 bietet das Institut mit 16 Veranstaltungen etwa die Hälfte aller betriebswirtschaftlichen und juristischen Seminare an. 300 Anmeldungen bestätigen die führende Stellung des Instituts.

*16 Seminare mit 300 Teilnehmern*

#### **Gremienarbeit und Ad-hoc-Aufgaben**

Das LFI wirkt in einer Vielzahl von Ausschüssen und Planungsgruppen des ZDH sowie anderen Arbeitskreisen der Handwerksorganisation mit. Im Rahmen seiner Ad-hoc-Aufgaben erstellt das Institut im Berichtsjahr unter anderem eine Studie zur Optimierung der Kostenrechnung am Beispiel eines Handwerksbetriebes. Die Ergebnisse münden in eine Publikation, die über die Homepage des Instituts abrufbar ist.

*Optimierung der Kostenrechnung*

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

Im Rahmen seiner Leitstellenfunktion beschäftigt sich das LFI mit den gesetzlichen Grundlagen der Meisterausbildung, der Erstellung von Rahmenlehrplänen und der Formulierung von Lernzielen. In diesem Zusam-

menhang gilt es, regelmäßig Anfragen von Dozenten und Bildungsträgern zu beantworten. Auch die Anerkennung ausländischer Abschlüsse ist Gegenstand von Auskünften.

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

Das LFI hat in den letzten Jahren im Rahmen mehrerer Projekte zur Unternehmensbewertung nach dem AWH-Standard ein umfangreiches Expertenwissen aufgebaut. Daneben übernimmt das Institut die fachliche Leitung von Weiterbildungsveranstaltungen für die betriebswirtschaftlichen Berater, wirkt in Fach- und Planungsgruppensitzungen des ZDH mit und trägt damit zur Weiterentwicklung des Bewertungsmaßstabs bei.

Aus diesem Grund erreicht 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.

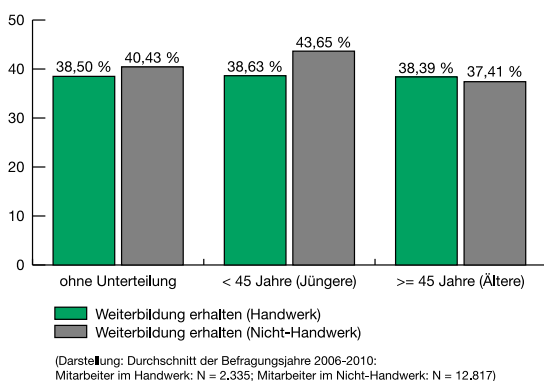
## Abgeschlossene Projekte

### *Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung älterer Mitarbeiter*

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, ist für das Handwerk zunächst einmal der Status-Quo des Weiterbildungsverhaltens in Bezug auf ältere Arbeitnehmer zu eruiieren, was dem Ziel einer Studie des LFI entspricht. Insbesondere sollten das Weiterbildungsverhalten, die Determinanten der Weiterbildungsteilnahme, die Weiterbildungsziele und die Umstände, unter denen Weiterbildung im Handwerk stattfindet, ermittelt werden.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Quote formaler Weiterbildungsaktivitäten von älteren Arbeitnehmern des Handwerks bei ca. 38 % liegt. Im Hinblick auf den Einbezug in formale Weiterbildungsaktivitäten werden ältere im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten demnach nicht benachteiligt. Jedoch werden ältere Angestellte seltener als jüngere bei nicht-formalen und informellen Weiterbildungen berücksichtigt. Häufigste Maßnahmen stellen für ältere Arbeitnehmer in diesem Bereich direkte Weiterbildungen am Arbeitsplatz sowie Fachvorträge dar.

### Formale Weiterbildungsquote im Handwerk bzw. Nicht-Handwerk im Alter



Quelle: Greilinger, Andrea & Dietz, Daniel (2016): Weiterbildungsaktivitäten im Handwerk mit dem Fokus auf älteren Arbeitnehmern

Bezüglich des Kontextes 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. Der Anstoß für die Weiterbildung geht bei älteren Mitarbeitern im Handwerk überwiegend vom Unternehmen aus (49 %), allerdings legen Handwerksbetriebe bei jüngeren Angestellten eine stärkere Initiative an den Tag (55 %). Weiterbildungsschwerpunkte älterer Arbeitnehmer im Handwerk bilden die Bereiche EDV, Technik und Kommunikation.

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

*Weiterbildungsziele: Leistungsfähigkeit erhöhen, den Erwartungen entsprechen und an neue Anforderungen anpassen*

---

#### *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 branchenorientiertes Verfahren anerkannt.

Bisher existiert eine Anleitung zum AWH-Standard, die 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, das 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 Bewertungsmaßstabes gewürdigt. Die Projektergebnisse sind für das Frühjahr 2017 zur Veröffentlichung in einer Fachzeitschrift vorgesehen.

---

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

---

Mit der Vergaberechtsreform 2016 ist in Deutschland das Vergaberecht oberhalb der sog. Schwellenwerte, also bei finanziell (sehr) großen Aufträgen, reformiert worden. Das Vergaberecht gelangt zur Anwendung,

*Neuregelung des „oberschweligen Vergaberechts“*

*Für das Handwerk relevante Ergebnisse, u. a. Comeback des Selbstausführungsgebots, Veränderungen bei der Nachunternehmenschaft, europäische Eigenerklärung, Aufwertung der Qualifikation des eingesetzten Personals*

wenn öffentliche Auftraggeber Aufträge vergeben. Wenn auch der größere Teil der Handwerksleistungen im Bereich unterhalb der Schwellenwerte erbracht wird, so ist der Bereich oberhalb der Schwellenwerte für das Handwerk gleichwohl nicht unbedeutend und dürfte sogar zunehmend an Bedeutung gewinnen, da durch zentrale Beschaffungsstellen Aufträge gebündelt und auf diese Weise höhere Summen erreicht werden.

Bei der Untersuchung des neuen Vergaberechts aus der Sicht des Handwerks seitens des Ludwig-Fröhler-Instituts gelangt Univ.-Prof. Dr. Martin Burgi u. a. zu folgenden Ergebnissen:

- Es 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 bieten die teilweise Wiedereinführung des sog. Selbstausführungsgebots sowie 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 Teillöse.

---

#### *Förderrichtlinienentwurf und EU-Beihilferecht*

---

*EU-Beihilferecht und Förderung des Beratungsnetzwerks*

Im Fokus dieser Untersuchung steht eine beihilferechtliche Bewertung des handwerksorganisationseigenen und des durch das BMWi geförderten Informations- und Beratungsnetzwerks. Analysiert werden 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.

## **Laufende Projekte**

---

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

---

*Innungsvorstand, Innungsausschuss – Wählbarkeitsvoraussetzungen*

Angesichts des allgemein 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 als auch vermutlich die notwendigen Kenntnisse und Hintergrundinformationen für solche Ämter; rechtlich ist aber fraglich, ob sie die Wählbarkeitsvoraussetzungen erfüllen.

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

---

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

---

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

*„Unterschwelliges Vergaberecht“*

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.

---

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

---

Die Studie 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?

*Innungsfusion und Erfordernis gemeinsamer Gebietsgrenzen?*

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

### Auslegung von § 52 HwO

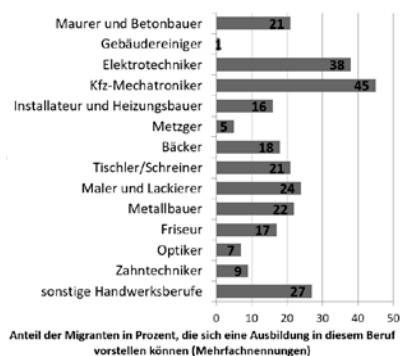
bleibt, obwohl es sich hierbei nicht um gewünschte Fusionspartner handelt?

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

§ 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?

### Flüchtlinge im Handwerk

#### Attraktivität von Handwerksberufen



Quelle: Glasl, Markus (2017): Potenzial von jungen Flüchtlingen für eine Ausbildung im Handwerk

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 % der Befragten können sich vorstellen, einen Handwerksberuf zu erlernen. Ihr Interesse konzentriert sich jedoch auf die ohnehin stark nachgefragten Ausbildungsberufe „Kfz-Mechatroniker“ und „Elektrotechniker“.

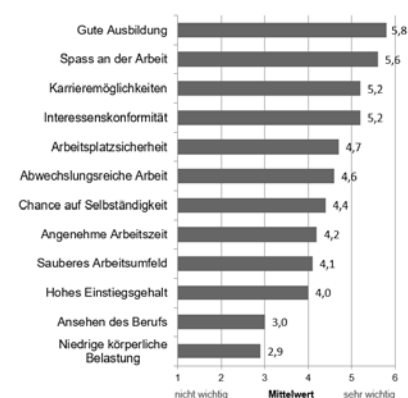
In der Rubrik „sonstige Handwerksberufe“ des nebenstehenden Schaubildes sind auch Berufsbilder enthalten, die fälschlicherweise dem Handwerk zugeordnet werden (z. B. Koch, Lagerist oder Krankenpfleger). Trotzdem zeigt die Befragung, dass Jugendliche sehr gut über die beruflichen Möglichkeiten in Deutschland informiert sind. Fast alle kennen den Begriff Handwerk und können dafür auch eine gute Beschreibung liefern („mit Händen arbeiten“) oder einzelne Beispielberufe nennen. Mit ausgewählten Berufsbezeichnungen konfrontiert, können die Befragten auch spezifische Tätigkeiten dieser Berufe beschreiben.

Auch die Möglichkeiten der Meisterausbildung sind vielen bekannt und etwa die Hälfte aller Schüler gibt 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 ausschließlich Schüler von Berufsintegrationsklassen wurden befragt. Dort spielt die Berufsorientierung im Unterricht neben der Vermittlung von Deutschkenntnissen eine wesentliche Rolle.

Ein wichtiges Ziel der Befragung ist es, die Interessen und Motive junger nach Deutschland zugewanderter Menschen sowie deren Bild vom Handwerk zu erforschen. So werden 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 Karriere-möglichkeiten. 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 geben nur 10 % 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 sagen aus, dass dies ein wichtiges Kriterium für ihre Berufswahl ist. Gleichzeitig sind fast 50 % der Meinung, dass man im Handwerk „lange und zu unangenehmen Zeiten arbeiten muss“.

### Bedeutung von Berufswahlkriterien



Quelle: Glasl, Markus (2017): Potenzial von jungen Flüchtlingen für eine Ausbildung im Handwerk

### 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, kann 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 können durch Rückmeldung von zwei Gesamtabteilungen 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.

### Erfolgsdeterminanten handwerksnaher Gründungen im Kontext der Digitalisierung

Die Digitalisierung begünstigt Gründungen mit innovativen Geschäftsmodellen, neuen Produkten – die oftmals aus gewerkeübergreifenden

*Datenbasis:  
über 400 Bewertungsgutachten  
und 190 Unternehmenswertpaare*



*Kein Betrieb kann sich Plattformen zur Präsentation eigener Produkte und Dienstleistungen verschließen.*

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 gewerkespezifischer Fachkompetenz neue Rahmenbedingungen und Marktentwicklungen nicht bzw. zu spät. Deshalb ist es notwendig, Betrieben zu verdeutlichen, welche Möglichkeiten ihnen durch „early adopters“ aufgezeigt werden.

Im Rahmen einer Literaturrecherche wurden Entwicklungsoptionen im Rahmen der Digitalisierung zusammengetragen und allgemeine Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen aus dem universitären Umfeld aufbereitet. Aufbauend auf diesem Untersuchungsrahmen werden erfolgreiche, handwerksnahe Start-ups – insbesondere mit Blick auf Präsentationsplattformen, Selbstdarstellungsmöglichkeiten und Kommunikationswegen (zum Kunden) – analysiert. Die Ergebnisse sollen sowohl Handwerksbetrieben als auch den Handwerkskammern Orientierungspunkte für Optimierungsmaßnahmen im Rahmen der Digitalisierung liefern.

---

*Kennzahlensysteme als Vergleichsmaßstab für die individuelle Energieeffizienz*

---

*Problem:  
Sehr heterogene Energieverbräuche im Handwerk*

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

*Definition der Anforderungen an ein Energieeffizienz-Kennzahlensystem*

Mit der derzeit in Bearbeitung befindlichen Publikation des Ludwig-Fröhler-Instituts wird der Frage nachgegangen, 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 wird analysiert, 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.

---

*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 Beratungs-Tools 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.

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.

---

#### *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, das Betrieben Aufschluss über ihre vorliegende Unternehmenskultur gibt und Defizite zur Soll-Kultur aufzeigt, kann in diesem Kontext als Ansatzpunkt für Betriebe dienen.

Ziel des Projekts ist es, 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.

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

*Benchmarking über Ampelsystem*

*Handlungsempfehlungen bei rotem Ampelsignal*

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 Handlungsbedarf besteht. Dafür 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 I. Quartal 2017 geplant.

## **Abgeschlossene Drittmittelprojekte**

---

### *Aufbau eines kammerbezogenen Berichtssystems*

---

Eine wichtige Erkenntnis der „Potenzialanalyse Handwerk Thüringen“ liegt 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.

*Panelbefragung zur Erhebung von Strukturdaten im Kammerbezirk*

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.

*Piloterfahrungen bei der Erprobung des von ifh und LFI vorgeschlagenen Konzepts*

Im Auftrag der Handwerkskammer Erfurt haben die Schwesterinstitute ifh Göttingen und LFI München als Projektteam ein Konzept für die Panelerhebung erstellt. Im Projektabschlussbericht werden die methodischen Grundlagen des geplanten Berichtssystems behandelt. Dabei werden jeweils auch die Piloterfahrungen während der praktischen Erprobung des Konzepts beschrieben. Ein besonderes Gewicht liegt auf den zu ziehenden Schlussfolgerungen hinsichtlich einer langfristig erfolgreichen Etablierung des geplanten Berichtssystems im Kammerbezirk. Im Ergebnis steht ein Konzept, das sowohl methodische als auch praxisseitige Anforderungen an ein Handwerkspanel in sich vereint.

## Veröffentlichungen

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

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

## Bibliothek

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

---

## Kontakt

Ludwig-Fröhler-Institut (LFI)  
für Handwerkswissenschaften

Max-Joseph-Str. 4  
80333 München

☎ (089) 515560-70

☎ (089) 515560-77

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

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