

# 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*

#### **Aufsätze**

Die Forschungsergebnisse aus vielen Projekten mündeten regelmäßig in Aufsätzen, die in renommierten Zeitschriften veröffentlicht werden. Zuletzt erscheinen zwei Aufsätze zum AWH-Standard in der Zeitschrift „Deutsches Steuerrecht“ sowie einer in „Der Betrieb“. Drei weitere Aufsätze bzw. Buchbeiträge binden sich der derzeit im Review oder Veröffentlichungsprozess.

*6 Aufsätze*

#### **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. Wichtige Themenschwerpunkte lagen im Berichtsjahr auf den Gebieten „Personalmanagement“ und „Digitalisierung“.

*18 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. So hat das Institut im Seminarprogramm 2017 mit 18 Veranstaltungen mehr als die Hälfte aller betriebswirtschaftlichen und juristischen Seminare angeboten. Über 350 angemeldete Berater belegen eindrucksvoll den großen Zuspruch, den die vom LFI organisierten Veranstaltungen haben. Dies schlägt sich auch in den außerordentlich guten Evaluationsergebnissen nieder. So wurden die Seminare des LFI im Berichtszeitraum durchschnittlich mit der Schulnote 1,8 bewertet. Die Zufriedenheit mit der fachlichen Leitung erreichte mit 1,5 einen noch höheren Wert.

*18 Seminare mit  
350 Teilnehmern*

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

Aufgrund seiner breiten fachlichen Kompetenz wirkt das LFI in einer Vielzahl von Ausschüssen, Planungs- und Arbeitsgruppen des ZDH sowie anderen Arbeitskreisen der Handwerksorganisation mit. Dabei leisteten die Mitarbeiter des Instituts nicht nur wertvolle Beiträge zur inhaltlichen Arbeit der Gremien, sondern präsentierten auch aktuelle Arbeitsergebnisse des Instituts.

*4 Ausschüsse  
6 Planungsgruppen  
4 Arbeitsgruppen  
4 sonstige Arbeitskreise*

#### **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 Zusammenhang 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 Planungsgruppensitzungen des ZDH mit und trägt damit zur Weiterentwicklung des Bewertungsmaßstabs bei. Gleichzeitig bündelt und beantwortet das LFI viele Anfragen.

### Rechtsauskünfte

Folgende Problemkreise waren 2017 u. a. Gegenstand von Auskünften und gutachtlichen Stellungnahmen:

- Umfang und Reichweite der Äußerungsbefugnisse von Handwerksorganisationen bzw. einzelner Vertreter.
- Wahlwerbung von Ehrenamtsträgern im Rahmen von Wahlen zu einer Handwerksorganisation
- Rechtmäßigkeit von Satzungsbestimmungen wie Ausschluss des Stimm- und Wahlrechts im Falle nicht geleisteter Mitgliedsbeiträge
- Notwendigkeit, Stellvertreter für die Ehrenamtsträger der Handwerksorganisationen zu wählen
- Beginn der Beitragspflicht erst mit Eintragung

## Abgeschlossene Projekte

### *Erfolgsdeterminanten handwerksnaher Gründungen im Kontext der Digitalisierung*

Erfolgreiche, handwerksnahe Gründungen entstehen derzeit vor allem aus dem universitären Umfeld heraus und werden von Teams, die un-

terschiedliche Fachgebiete abdecken, gegründet. Sie decken die vollen Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien ab, fokussieren jedoch aktuell noch hauptsächlich auf Internet- und Kommunikationstechnologie. Neben der technologischen Weiterentwicklung sind Start-ups ebenso aktiv im Bereich der Innovation von Geschäftsmodellen. Dabei stoßen sie in alle Gewerbegruppen des Handwerks vor.

Allgemeine Erfolgsfaktoren von Gründungen aus dem universitären Umfeld heraus lassen sich in solche unterteilen, die von den Unternehmern beeinflusst werden können und in solche, die als Umfeld-Faktoren hingenommen werden müssen.

Die identifizierten Erfolgsfaktoren mit Blick auf das Auftreten in digitalen Kanälen können sich „traditionelle“ Handwerksbetriebe ohne Ausnah-

### Erfolgsfaktoren handwerksnaher Gründungen

	<b>Persönliche Einstellung:</b> Fähigkeit und Willen, Mehrwert neuer Technologien zu erkennen		<b>Wecken von Leidenschaft bei Mitarbeitern:</b> z.B. durch Übertrag von Eigentumsrechten oder persönl. Freiheitsgrade
	<b>Teamarbeit:</b> 75% aller Gründungen erfolgen im Team erfolgen		<b>Qualität der Investoren:</b> Eigenkapital, ausreichende Liquidität, Industrieerfahrung, Netzwerk
	<b>Kulturelles Umfeld:</b> Gründungskultur ist „Hefe im Teig einer Gesellschaft“ C. Lindner, 29.01.2015		<b>Innovationsgeschwindigkeit:</b> Markteintritt innerhalb weniger Monate, ständiger Verbesserungsprozess
	<b>Patentschutz kritischer Entwicklungen:</b> Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil durch geistigen Eigentums		<b>Standort:</b> Nähe zu ihren wichtigsten Kunden und zu größten Wettbewerbern
	<b>Controllingwerkzeuge:</b> Geschäftsplan zum Abgleich der tatsächlichen mit der geplanten Geschäftsentwicklung		

Quelle: Trenkle, Johannes (2017): Erfolgsdeterminanten handwerksnaher Gründungen

me direkt zu Eigen machen – entweder selbst oder mit Unterstützung durch Berater. Bei den allgemeinen Erfolgsfaktoren sind zuallererst auch die Betriebe in der Verantwortung. Jedoch lassen sich auch Handlungsbedarfe für Handwerksorganisation, Politik und Gesellschaft ableiten.

*Auswirkungen der Digitalisierung von Wertschöpfungs- und Marktprozessen auf das Handwerk*

Der Trend der Digitalisierung schreitet mit dem zunehmenden Einsatz von digitalen Technologien in allen Bereichen der Gesellschaft voran. Unternehmen müssen sich den damit verbundenen, grundlegenden Herausforderungen stellen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft zu erhalten und die damit einhergehenden Chancen zu nutzen. Während große Unternehmen über ausreichend Kapazitäten verfügen, um den notwendigen Veränderungsprozess voranzutreiben und zu steuern, haben Handwerksbetriebe nur begrenzte Ressourcen um individuelle Strategien für ihre digitale Transformation zu finden. Auf Basis von fünf Fallstudien werden wichtige Elemente von erfolgreichen digitalen Transformationsstrategien von Handwerksbetrieben identifiziert. Dazu wurden fünf süddeutsche Betriebe, die bereits mit Erfolg eine zumindest teilweise digitale Transformation durchlaufen haben, untersucht. Der Fokus der Analyse lag speziell auf den Veränderungen im Bereich der Wertschöpfungsdimension der jeweiligen digitalen Transformationsstrategie. Auf Basis der Erkenntnisse wurden 16 Leitfragen formuliert, deren Beantwortung anderen KMU wiederum als Rahmen bei der Ausarbeitung ihrer künftigen digitalen Transformationsstrategie dienen können.

**Dimensionen von digitalen Transformationsstrategien**

- Angebotsausweitung
- Horizontale und/oder vertikale Anpassung der eigenen Positionierung in der Wertschöpfungskette
- Strategische Überlegungen zu Kunden und Märkten
- Effizienzsteigerung
- Persönliche Offenheit, Kompetenzen und Organisation

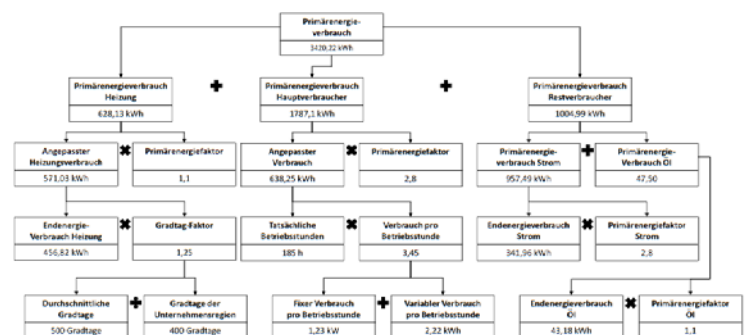
Quelle: Trenkle, Johannes (2018): Digitale Transformationsstrategien der Wertschöpfung in Handwerksbetrieben.

*Kennzahlensysteme als Vergleichsmaßstab der betriebsindividuellen Energieeffizienz*

Im Rahmen der „Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz“ arbeitet die Handwerksorganisation an Unterstützungsmaßnahmen, um ihren Betrieben Tools zur Analyse und Steigerung ihrer Energieeffizienz an die Hand zu geben. Zur Unterstützung hat das Ludwig-Fröhler-Institut ein konzeptionelles wissenschaftliches Forschungsprojekt durchgeführt. Im Ergebnis ist eine „methodische Landkarte“ zur Messung von Energieeffizienz im Handwerk entstanden. Dabei wurden auch Ideen für den Aufbau eines Kennzahlensystems diskutiert, welches in der Lage ist, den spezifischen Energieverbrauch auf die individuellen Eigenschaften des Betriebs anzupassen.

Damit der Unternehmensvergleich nicht von der Größe und der Betriebsart beeinflusst wird, erfolgte eine Gruppierung der Handwerksbetriebe. Außerdem wurden Korrekturfaktoren für die übrigen Ein-

**Kennzahlensystem für Energieeffizienz am Beispiel einer Bäckerei**



Quelle: Grellinger, Andrea / Althammer, Matthias (2017): Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Bewertung der Energieeffizienz in Handwerksbetrieben

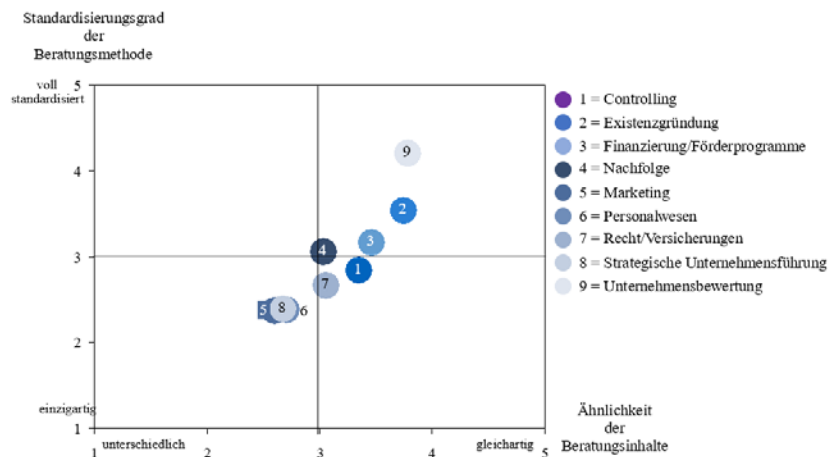
flussgrößen in das Kennzahlensystem eingebunden. Dabei stellten die Energiedaten auf Werksebene ein Problem dar, da die Korrekturen nicht den entsprechenden Anlagen zugeordnet werden konnten. Deswegen wurde der Energieverbrauch schließlich auf Basis von Schätzungen ermittelt und angepasst.

Abschließend erfolgte die Darstellung der für das Kennzahlensystem erforderlichen Daten sowie deren Ermittlung und Integration. Das Vorgehen zur Anwendung des Kennzahlensystems wurde am Beispiel einer Bäckerei und einer Kfz-Werkstatt beschrieben.

### Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Beratung

Bei betriebswirtschaftlichen Beratungen kommen häufig Analyseinstrumente zum Einsatz. Diese werden häufig dezentral entwickelt bzw. verbleiben regelmäßig in dieser dezentralen Ebene, sodass sie nur

### Standardisierung der Beratungsmethoden nach Bereichen



Quelle: Buchner, Markus / Merz, Christoph (2017): Die Vereinheitlichung von Analyseinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Beratung

„hausintern“ von den jeweiligen Beratern zur Anwendung kommen. Eine derartige Einschränkung ist zum einen aufgrund der potenziellen Mehraufwendungen und -kosten kritisch zu betrachten. Zum anderen besteht die Gefahr, dass die verschiedenen Analyseinstrumente zu jeweils unterschiedlichen Qualitäten in der Beratung führen. Dieser Problematik ließe sich entgegenstellen, indem eine zentrale (Fort-) Entwicklung und Vereinheitlichung der Analyseinstrumente etabliert wird. Trotz anfänglicher Widerstände hat sich ein derartiges Vorgehen im Bereich der Unternehmensbewertung etabliert und wird nun von den Betriebsberatern auch für weitere Beratungsthemen gewünscht.

Bislang fehlte ein Überblick, welche Analyseinstrumente in der Breite für die betriebswirtschaftlichen Beratungsthemen bestehen und wie sich der gegenwärtige Status Quo darstellt. Aus diesem Grund wurde gemeinsam mit der Handwerkskammer Münster, dem ZDH sowie der Technischen Universität München ein Fragebogen erarbeitet, der die gegenwärtige Ist-Situation erhoben hat.

### Evaluation der Wirkungen der Beratungsleistungen

Die Betriebsberatung der Handwerkskammern ist für zehntausende Betriebe in Deutschland jährlich eine unverzichtbare Serviceleistung. Die finanzielle Förderung der Beratungsleistungen steht immer wieder auf dem Prüfstand. Der Nachweis von positiven Wirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der überwiegend kleinen Handwerksbetriebe kann hier ein gewichtiges Argument liefern.



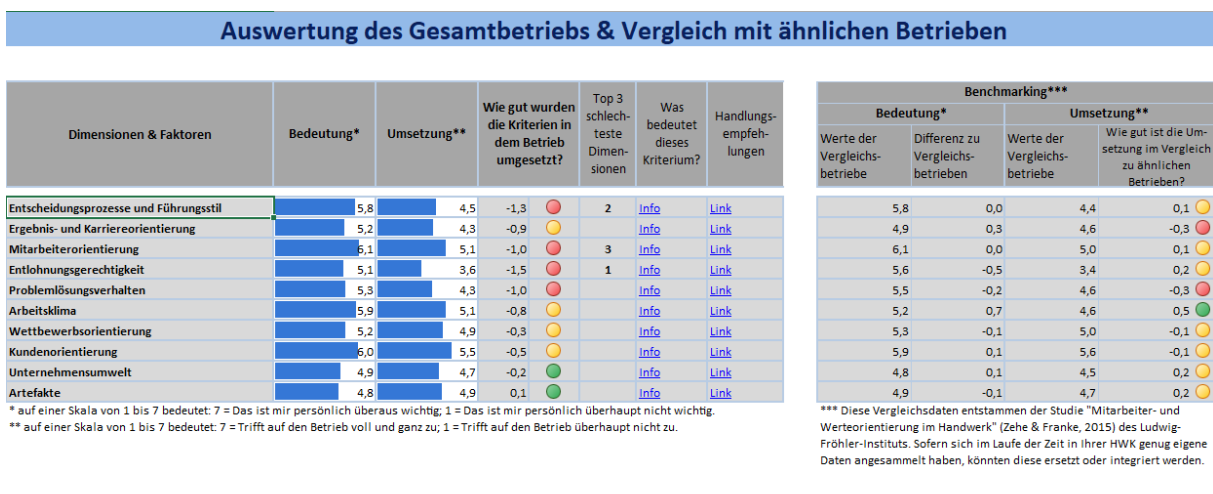
Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde das aktuell angewandte Evaluationsvorgehen auf seine Zweckmäßigkeit hin untersucht. Mittels einer Literaturlanalyse zu empirisch und analytisch fundierten Untersuchungen zum Beratungserfolg wurden die wesentlichen Erfolgsfaktoren und -kriterien ermittelt und so wird zum einen das bisherige Vorgehen als positiv bewertet, darüber hinaus werden zusätzlich potentielle Optimierungsmöglichkeiten des bestehenden Evaluationsmodells der Betriebsberatung aufgezeigt.

*Tool zur Analyse der Unternehmenskultur*

Das Thema Unternehmenskultur hat in vergangener Zeit zunehmend Aufmerksamkeit auf sich gezogen, gilt es doch als wichtigster Erfolgsstreiber in einem Unternehmen. 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.

Das Projekt nahm 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 ist ein wissenschaftlich fundierter und anerkannter Fragebogen, der Unternehmenskultur valide und reliabel misst.

Beispiel einer Auswertungsübersicht zur Unternehmenskultur



Quelle: Greilinger, Andrea (2017): Tool zur Auswertung und Analyse der Unternehmenskultur in Handwerksbetrieben

Das Tool ermöglicht unter anderem eine Gesamtauswertung für jeden Handwerksbetrieb und deckt so Stärken und Schwächen auf. Über ei-

nen Link können bei Bedarf weitere Informationen und Handlungsempfehlungen aufgerufen werden. Ferner werden die Ergebnisse mit dem Branchendurchschnitt verglichen (Benchmarking).

---

#### *Leitfaden zur Beratung von Betrieben in Schwierigkeiten*

---

*rund 5000 insolvente Handwerksbetriebe*

Trotz der guten wirtschaftlichen Lage und den günstigen Rahmenbedingungen für das Handwerk spielt das Thema Krise und Insolvenz eine wichtige Rolle bei Handwerksbetrieben. Laut Creditreform gab es 2017 20.200 Unternehmensinsolvenzen, wobei knapp ein Viertel auf Insolvenzen in Handwerksbetrieben entfallen. Insgesamt sind vor allem Kleinbetriebe mit 1-50 Mitarbeiter betroffen. Auf diese entfällt ein Anteil von 98,4% der gesamten Unternehmensinsolvenzen.

Mit dem vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) erstellten Standard IDW S6 „Anforderungen an die Erstellung von Unternehmenskonzepten“ hat sich in der Praxis ein Standard für die Beratung von Betrieben in Krisen etabliert. Er ist jedoch weder für Kleinbetriebe geeignet, noch auf die Besonderheiten des Handwerks angepasst. Aus diesem Grund hat es sich der Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten (AKBiS) zum Ziel gesetzt, eine einheitliche Verfahrensweise für die Beratung von Handwerksbetrieben in Schwierigkeiten zu erstellen. Damit soll zum einen die Beratungsqualität erhöht und auf der anderen Seite Haftungsrisiken der Betriebsberater vorgebeugt werden.

*standardisierte Beratungsinstrumente*

Wesentliche Bestandteile des AKBiS-Standards sind die unter wissenschaftlicher Leitung des LFI erstellten Dokumente „Leitlinien ordnungsgemäßer Beratung von Handwerksbetrieben in der Krise“ und „Handbuch AKBiS“. Die Handlungsgrundsätze stellen dabei den Leitfaden des Standards dar und geben vor, an welchen Regeln sich der Standard orientiert. Das Handbuch wiederum deckt alle Bereiche der Beratungsdurchführung von Betrieben in Schwierigkeiten ab und geht dabei sowohl auf rechtliche als auch auf betriebswirtschaftliche Inhalte ein. Es dient dabei als Nachschlagewerk für erfahrene Betriebsberater, aber auch als Werk zur Einarbeitung von jungen und neuen Kollegen in der Handwerksorganisation, die sich mit der Thematik vertraut machen wollen.

---

#### *Flüchtlinge im Handwerk*

---

*großes Fachkräftepotenzial*

Die Teilhabe von Flüchtlingen am Arbeitsleben ist nicht nur eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe im Zusammenhang mit der Integration dieser Menschen, sondern bietet Handwerksbetrieben auch die Chance, ihren Fachkräftebedarf zu decken. Im Rahmen dieses Forschungsprojekts wurden 82 junge Flüchtlinge unter anderem zu ihren Motiven und Vorlieben bei der Berufswahl befragt. Gleichzeitig wurde erhoben, welches Image das Handwerk in dieser Zielgruppe genießt. Zentrale Erkenntnis des Projektes ist es, dass die Gruppe der jungen Flüchtlinge ein großes Potential an Nachwuchskräften für das Handwerk in sich birgt.

Eine gute Ausbildung, Spaß an der Arbeit, Karrieremöglichkeiten, und Arbeitsplatzsicherheit sind für junge Flüchtlinge besonders wichtige Berufswahlmotive. All dies glauben sie im Handwerk zu finden, wie die überwiegend gute Bewertung des Handwerks bezüglich dieser Kriterien zeigt. Ein eher negatives Bild vom Handwerk haben die Flüchtlinge hingegen bezüglich der Sauberkeit des Arbeitsumfeldes und der körperlichen Beanspruchung. Beide Belastungen sind die Flüchtlinge jedoch 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.

Insgesamt zeigt sich eine hohe Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der Flüchtlinge und den Tätigkeitsprofilen der meisten Handwerksberufe. Dies hat zur Konsequenz, dass viele junge Flüchtlinge einen Handwerksberuf erlernen möchten. So hatten 84 Prozent der Befragten großes Interesse an einer handwerklichen Berufsausbildung. Besonders beliebt waren dabei die auch bei Bildungsinländern stark nachgefragten Ausbildungsberufe „Kfz-Mechatroniker“ und „Elektrotechniker“.

### *Konzeptionelle und empirische Evaluation des AWH-Standards*

Für erbschaft- und schenkungsteuerliche Zwecke hat die Bewertung von KMU regelmäßig durch Rückgriff auf eine anerkannte Wertermittlungsmethode unter Berücksichtigung der Ertragsaussichten zu erfolgen. Fakultativ ermöglicht der Gesetzgeber auch die Anwendung des im Bewertungsgesetz normierten vereinfachten Ertragswertverfahrens. Das Forschungsprojekt ging der Frage nach, inwieweit mit dem gesetzlich kodifizierten Verfahren eine annähernde und gleichmäßige Bewertung im Vergleich zu einer wirtschaftsbereichsspezifischen Bewertungsmethode erreicht wird. Hierzu wird auf den AWH-Standard als im Handwerk weit verbreitete Bewertungsmethode zurückgegriffen.

Überprüft wurde u.a. die Hypothesen zur allgemeine Überbewertung durch das gesetzliche Verfahren, Zum anderen wird erwartet, dass der Wertunterschied zwischen beiden Verfahren nicht konstant bleibt, wenn eine Differenzierung nach Bewertungsjahr, Gewerbegruppe und Rechtsform erfolgt.

Bereits die deskriptiven Maßzahlen bestätigen die aufgestellten Hypothesen, denn für die gesamte Stichprobe liegt in ca. 98 % der Fälle eine Höherbewertung durch das gesetzliche Verfahren vor, die überwiegend mindestens das Doppelte des berufsständischen Unternehmenswerts (AWH) beträgt. Auch die mittlere Abweichung vom durchschnittlichen AWH-Unternehmenswert von über 100 % (Variationskoeffizient) deutet darauf hin, dass von einer gleichmäßigen Bewertung durch das gesetzliche Verfahren nicht ausgegangen werden kann und das Verhältnis von Steuer- zu AWH-Unternehmenswert stark von individuellen Gegebenheiten abhängt.

### Bedeutung von Berufswahlkriterien



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

### *Vergleich von Bewertungsverfahren*



---

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

---

Einen staats- oder verwaltungsorganisationsrechtlichen Grundsatz, wonach Gebietskörperschaften zwingend über ein zusammenhängendes Hoheitsgebiet verfügen müssen, gibt es nicht. Gleiches gilt erst recht für das Gebiet von Personalkörperschaften, die über einen nach allgemeinen und besonderen gesetzlichen Vorgaben abgegrenzten Bezirk verfügen. Zwar enthält § 52 Abs. 2 S. 1 und S. 2 HwO territoriale Vorgaben, jedoch lässt sich ein Erfordernis geografisch zusammenhängender Innungsbezirke nicht entnehmen. Auch das Gebot der Deckungsgleichheit des Innungsbezirks mit dem Gebiet eines oder mehrerer Stadt- oder Landkreise statuiert kein Gebot eines geografisch zusammenhängenden Innungsbezirks.

*kammerüberschreitender  
Innungsbezirk*

Die Zulässigkeit eines kammerüberschreitenden Innungsbezirks ist in § 53 Abs. 3 S. 2 HwO geregelt und erfordert einen Ausnahmegrund. Insbesondere die Leistungskraft der Innung kommt als solcher in Betracht und geht über die von § 52 Abs. 2 S. 1 HwO geforderte Leistungskraft hinaus. Innungen mit einem landesüberschreitenden Bezirk stellen einen verwaltungsorganisationsrechtlichen Sonderfall dar und bedürfen eines besonderen Ausnahmegrundes. Als solcher kommt nur die erhöhte Leistungskraft der Innung in Betracht.

*landesüberschreitender  
Innungsbezirk*

Die kammerbezirksinterne Fusion von Kreishandwerkerschaften erfordert formal den Beschluss der gemeinsamen Fusionssatzung durch jede Mitgliederversammlung der fusionierenden Kreishandwerkerschaften sowie einen Fusionsbeschluss. Beide Beschlüsse bedürfen der Genehmigung durch die Handwerkskammer.

Für die kammerbezirksüberschreitende Fusion innerhalb eines Landes und die landesüberschreitende Fusion von Kreishandwerkerschaften gilt trotz des fehlenden Verweises in § 89 HwO auf § 52 HwO dieser analog. Mithin sind die gleichen Verfahrensvoraussetzungen wie bei einer Innungsfusion zu beachten. Auch materiell-rechtlich ergibt sich kein Unterschied und auch der Rechtsschutz verläuft parallel.

---

*Voraussetzungen der Wählbarkeit von Mitgliedern in Handwerksorganisationen für Ehrenämter*

---

Hintergrund und Gegenstand: Die Selbstverwaltungskörperschaften des Handwerks sehen sich zunehmenden Herausforderungen aufgrund der abnehmenden Bereitschaft zum nachhaltigen ehrenamtlichen Engagement ausgesetzt. Dies gilt besonders für die auf einer freiwilligen Mitgliedschaft basierenden Handwerksinnungen. Zuletzt war eine Tendenz zu beobachten, dass Betriebsinhaber, als Mitglieder der Innung, angestellte Betriebsleiter oder ihre Kinder in die Innungsversammlung entsenden. Die Zulässigkeit dieser Praxis gem. § 65 HwO ist umstritten und wurde gutachterlich untersucht.

Als wesentliche Ergebnisse lassen sich festhalten:

Das Stimmrecht und das aktive und passive Wahlrecht für die Ehrenämter in den Selbstverwaltungskörperschaften des Handwerks liegen grds. jeweils bei den Mitgliedern der Handwerksorganisation, d.h. namentlich im Fall der Handwerksinnungen bei den Betriebsinhabern.

Es ist sachgerecht, ggf. dem jeweiligen Betriebsleiter das Stimmrecht in der Handwerksinnung zu übertragen. Das Gesetz erlaubt dies für einen längeren Zeitraum ausdrücklich zwar nur in § 65 Abs. 1 HwO für handwerkliche Nebenbetriebe. Eine auf historisch-genetischen, systematischen und vor allem teleologischen Erwägungen beruhende Auslegung zeigt allerdings, dass eine längerfristige Stimmrechtsübertragung auf Betriebsleiter auch im Rahmen von § 65 Abs. 2 HwO zulässig ist.

*Längerfristige Stimmrechtsübertragung*

Damit das Regel-Ausnahme-Verhältnis des § 65 HwO gewahrt bleibt, ist andererseits eine längere Stimmrechtsübertragung auf andere Personen als den Betriebsleiter, also namentlich auf die Kinder von Betriebsinhabern, de lege lata weiter unzulässig. Diese können lediglich im konkreten Einzelfall, etwa bei Krankheit des Inhabers, bevollmächtigt werden. Eine grundsätzliche Übertragbarkeit auf die Kinder von Betriebsinhabern würde ein Tätigwerden des Gesetzgebers erfordern.

Sofern und soweit der Betriebsinhaber von seinem Recht zur Stimmrechtsübertragung Gebrauch macht, geht auch das passive Wahlrecht auf den Bevollmächtigten über. Dies hat zur Folge, dass der Bevollmächtigte beispielweise auch als Vertreter der Innung in die Mitgliederversammlung der Kreishandwerkerschaft entsandt und dort dann in einem weiteren Schritt passiv in Ämter der Kreishandwerkerschaft gewählt werden kann.

---

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

---

Das ab Herbst 2016 Zug um Zug im Bund und in den einzelnen Ländern auch unterhalb der Schwellenwerte reformierte Vergaberecht hat aus der Sicht des Handwerks mehrere Rechtsunsicherheiten beseitigt, teilweise aber auch neue Rechtsunsicherheiten geschaffen. Ebenso wie bereits bei der zum 18.4.2016 erfolgten Reform des Vergaberechts oberhalb der Schwellenwerte sind dabei 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. Dies gilt in deutlich größerem Maße für den Bereich der Vergabe von Lieferungen und Dienstleistungen, weil dort in Gestalt der UVgO ein explizit am Oberschwellenvergaberecht orientierter neuer Rechtsrahmen geschaffen worden ist. Deutlich geringer ist der Änderungseffekt im Baubereich, wo die VOB/A weniger am neuen Oberschwellenvergaberecht, sondern stärker am bisherigen VOB-Vergaberecht orientiert bleibt.

*„Unterschwelliges Vergaberecht“*

„Qualität, Kundennähe und Nachhaltigkeit“

Anlass zur gesteigerten Achtsamkeit besteht jedenfalls im Hinblick auf den Wegfall des Vorrangs des öffentlichen Verfahrens im Anwendungsbereich der UVgO und im Hinblick auf die Einführung der E-Vergabe. Deutlich mehr Chancen als Risiken bieten die Normierung des sog. Selbstaussführungsgebots, die stärker an Qualität, Kundennähe und Nachhaltigkeit orientierten Abläufe bei der Leistungsbeschreibung, die Neuregelung bei 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 in besonderem Maße für eine qualitätvolle Leistungserbringung prädestinierten Handwerksbetriebe chancenreich sein. Von allergrößter Bedeutung ist weiterhin die nicht substanziiell eingeschränkte Pflicht zur Aufteilung von Aufträgen in Fach- und Teillose.

---

*Transparenz und Offenlegung als ein Instrument zur Förderung grenzüberschreitenden Handwerks*

---

Im deutschen Vergaberecht haben im Bereich der Transparenz und Offenlegung von Informationen sowohl das VwVfG als auch das IFG eine herausgehobene Bedeutung. Dabei kennen beide Gesetze Beschränkungen des grundsätzlich gewährten Zugangs zu Akten und den enthaltenen Informationen. Während ein Anspruch auf Akteneinsicht nach § 29 VwVfG grundsätzlich nur den Verfahrensbeteiligten zusteht, eröffnet das IFG einen voraussetzungslosen Anspruch auf Informationszugang für Jedermann.

Vergaberecht

Auch im eigentlichen Vergaberecht (§§ 97 ff. GWB) finden sich Vorschriften, die die Transparenz des Verfahrens betreffen. Zweck der Transparenz im Vergaberecht ist Korruptionsvermeidung und Sicherstellung eines effektiven Wettbewerbs.

Oberhalb der EU Schwellenwerte verpflichtet jedoch § 5 VgV die beteiligten Behörden zur Verschwiegenheit, was dem effektiven Geheimwettbewerb dient. Das Verhältnis dieser Regelung zu den Regeln des IFG ist weiterhin umstritten, jedoch ist der Ansicht, die eine Verdrängung des IFG annimmt der Vorzug zu geben.

„Schutz von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen“

Darüber hinaus besteht eine Vielzahl von Vorschriften sowohl im GWB als auch der VgV, die Regelungen hinsichtlich Transparenz und Offenlegung vor Beginn des Verfahrens bzw. während des Verfahrens enthalten. Zentraler Aspekt ist hier der Schutz von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen im Vergabeverfahren.

Ebenso finden sich Regelungen, die im Anschluss an das Vergabeverfahren Offenlegungspflichten enthalten und die Unterrichtung der unterlegenen bzw. des erfolgreichen Bieters ausgestalten.

Zuletzt enthält das GWB auch Regelungen betreffend Transparenz und Offenlegung im Rechtsschutzverfahren.

## Laufende Projekte

---

### *CSR im Handwerk*

---

Verantwortungsvolle Unternehmensführung (englisch Corporate Social Responsibility CSR) wird seit Jahren in Politik und Wissenschaft diskutiert. Längst ist man sich darüber einig, dass der Mittelstand dabei ein eigenes Forschungsfeld darstellt, welchem nicht einfach Konzepte und Methoden „übergestülpt“ werden können, welche ursprünglich für große, multinationale Konzerne entwickelt wurden. Deshalb untersucht dieses Projekt die gesellschaftliche Verantwortung deutscher Handwerksunternehmen unter dem Ansatz der so genannten „implementierten CSR“, also tatsächlich umgesetzter Handlungen im Gegensatz zu der bei größeren Unternehmen oft angewandten Analyse von CSR-Berichten. Um den Alltagssituationen der verschiedenen Gewerke gerecht zu werden, wählt die Studie einen breiten Ansatz, welcher neben den häufig untersuchten Bereichen soziales Engagement und Umweltbewusstsein auch die Bereiche Kunden/Märkte und Mitarbeiter einschließt. Im Gegensatz zu früheren, meist fallstudienbasierten Untersuchungen arbeitet dieses Projekt mit einer breit angelegten Umfrage. Erkenntnisse erhoffen wir uns nicht nur über Art und Umfang des Engagements im Handwerk, sondern auch über Anreizmechanismen und Hindernisgründe.

*„Verantwortungsvolle Unternehmensführung“*

## Laufende Drittmittelprojekte

---

### *Förderung kleinbetrieblicher Wertschöpfungsketten im bayerischen Lebensmittelhandwerk*

---

Im Rahmen des Gutachtens werden wirtschaftliche wie rechtliche Aspekte einer gezielten Förderung von Betrieben des Lebensmittelhandwerks betrachtet. Hierzu findet im ersten Teil des Gutachtens eine Abgrenzung möglicher förderberechtigter Betriebe statt anhand verschiedener Kriterien wie etwa Betriebsgröße und jährlicher Umsatz. Darauf aufbauend erfolgt eine Abschätzung der resultierenden Mittelbedarfe bei sich ändernden Modellannahmen (Szenariobetrachtung).

Im zweiten Teil erfolgt eine rechtsdogmatische Würdigung der Fördermaßnahme. Hierzu werden die relevanten Rechtsvorschriften zusammengestellt unter Einbeziehung von Literatur und Rechtsprechung ausgelegt. Im Mittelpunkt stehen dabei die verfassungsrechtliche Prüfung mit besonderem Fokus auf dem Gleichbehandlungsgrundsatz sowie die Vereinbarkeit mit dem europäischen Beihilferecht.


---


## Kontakt

---


Ludwig-Fröhler-Institut (LFI)  
für Handwerkswissenschaften

Max-Joseph-Str. 4  
80333 München

 (089) 515560-70

 (089) 515560-77

 sekretariat@lfi-muenchen.de

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