

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 2018/2019

Daueraufgaben in Forschung und Lehre

Aufsätze

Die Forschungsergebnisse aus vielen Projekten münden regelmäßig in Aufsätze, die in renommierten Zeitschriften veröffentlicht werden. Fachkräftesicherung, Dieselfahrverbote sowie die Bedeutung des Handwerks für den ländlichen Raum waren dabei Gegenstand der Beiträge. Fünf weitere Aufsätze befinden sich derzeit im Review oder Veröffentlichungsprozess und werden in Kürze erscheinen.

8 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 liegen im Berichtsjahr auf den Gebieten „Turnaround Management“, „Personalmanagement“ sowie „Digitalisierung“.

16 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 2018 mit 20 Veranstaltungen mehr als die Hälfte aller betriebswirtschaftlichen und juristischen Seminare angeboten. Über 300 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 werden die Seminare des LFI im Berichtszeitraum durchschnittlich mit der Schulnote 1,8 bewertet. Die Zufriedenheit mit der fachlichen Leitung erreicht mit 1,4 einen noch höheren Wert.

*20 Seminare mit über
300 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 leisten die Mitarbeiter des Instituts nicht nur wertvolle Beiträge zur inhaltlichen Arbeit der Gremien, sondern präsentieren auch aktuelle Arbeitsergebnisse des Instituts.

*Mitarbeit in
4 Ausschüssen
6 Planungsgruppen
4 Arbeitsgruppen
4 sonstigen Arbeitskreisen*

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.

Leitstelle für Krisen- und Sanierungsberatung im Handwerk

Durch den ZDH-Arbeitskreis „Betriebe in Schwierigkeiten“ wurden Instrumente zur Standardisierung der Krisen- und Sanierungsberatung ausgearbeitet. Einen wesentlichen Beitrag leistete das LFI im Rahmen eines Forschungsprojektes. Durch den Einsatz in der Beratungspraxis entstanden vielerlei inhaltlich Rückfragen sowie der Bedarf zur Weiterentwicklung des Instrumentariums.

Rechtsauskünfte

Mitarbeiter von Handwerkskammern und –verbänden wenden sich regelmäßig mit kleineren Anfragen an das Institut. Gegenstand von Auskünften und Stellungnahmen waren in 2018 unter anderem der Beginn der Beitragspflicht sowie die Rechte und Pflichten von Ehrenamtsträgern.

Abgeschlossene Projekte

Inhalt und Umfang der Bestimmungsvorschrift für Sachverständige nach § 91 Abs. 1 Nr. 8 HwO

Die öffentliche Bestellung und Vereidigung von Sachverständigen gem. § 91 Abs. 1 Nr. 8 HwO zur „Erstattung von Gutachten über Waren, Leistungen und Preise von Handwerkern.“ Welche Arten von Gutachten davon umfasst sind, wird in dieser Arbeit erörtert. Ein besonderes Augenmerk wird der Frage geschenkt, ob auch Wertgutachten von der Bestellung nach § 91 Abs. 1 Nr. 8 HwO umfasst sind. Obwohl dies zumindest in einigen Sachbereichen gängige Praxis ist, spricht die historische, wörtliche und teleologische Auslegung dagegen. Die Möglichkeiten der Erstattung von Wertgutachten als freier Sachverständiger oder als – gegebenenfalls neben der Bestellung nach § 91 Abs. 1 Nr. 8 HwO auch – nach § 36 GewO bestellter Sachverständiger bleibt unberührt. Wenn das Erstellen von Wertgutachten nicht dem Aufgabenspektrum des nach § 91 Abs. 1 Nr. 8 HwO öffentlich bestellten und vereidigten Sachverständigen zuzuordnen ist, folgt daraus auch ein Verbot für die Verwendung des bei der Bestellung ausgehändigten Rundstempels für diese Art der Gutachten.

Wertgutachten sind nicht von der Bestellung umfasst

Bedeutung und Ansätze einer mittelstandsorientierten Weiterentwicklung des Einwanderungsrechts für das Handwerk unter besonderer Berücksichtigung berufsbildender Maßnahmen im In- und Ausland

Weil der Aufbau von Kompetenzen bei der Suche und Einstellung von Fachkräften mit Kosten und bürokratischem Aufwand verbunden ist, wird die Übertragung des Aufnahmevertrag-Modells auf das Handwerk vorgeschlagen. Wesentliche Verfahrenskompetenzen würden bei den Handwerksorganisationen vorgehalten, während sich die Betriebe auf Auswahl und Beschäftigung konzentrieren.

Verfahrenskompetenzen bei den Handwerksorganisationen

Zuwanderungshürden sind die berufliche Qualifikation, kulturelle Anpassung und finanzielle Erwartung. Deshalb sollten überbetriebliche Ausbildungseinrichtungen geschaffen und Ausbildungsgänge an Fachhochschulen angeboten werden, um Anpassungsprozesse zu begleiten. Im Ausland werden Ausbildungseinrichtungen nach dem Vorbild der überbetrieblichen Ausbildung vorgeschlagen. Eine Fachkräftebörse würde Suche und Kontakt mit interessierten Personen ermöglichen.

Die Ansiedlung von Fachkräften im ländlichen Raum lässt sich mit Anreizprogrammen fördern.

Das Handwerk im Bauplanungs- und Umweltrecht – Veränderte Rahmenbedingungen, aktuelle Rechtsentwicklungen und Reformvorschläge

Eine Reihe von gesetzgeberischen Entscheidungen und der Wandel der betrieblichen Erscheinungsformen haben die Standortentwicklung für Handwerksbetriebe erschwert.

Um die Ausweisung der Flächenentwicklung im Außenbereich und Negativeffekte der räumlichen Verdichtung zu vermeiden, sollten in Ballungsräumen eine regional differenzierte Umsteuerung vorgenommen werden.

Regional differenzierte Umsteuerung

Eine weitere Absenkung von Umweltstandards in den Baugebieten sollte vermieden und stattdessen für nicht zu befriedigende handwerksbetriebliche Standortentwicklungen, insbesondere für störende Handwerksbetriebe mit größerem Raumbedarf, begrenzte Ausnahmen im Rahmen der raumordnungsplanerischen Steuerung der Neuinanspruchnahme von Freiraumflächen einkalkuliert werden.

Zudem sollten Korrekturen an der BauNVO vorgenommen und Übergangsregelungen wegen ihres Verdrängungseffektes nicht verlängert werden. Schließlich sollte der Drang der Wohnnutzung eingedämmt werden, indem die noch vorhandenen „Aufstockungsreserven“ mobilisiert werden.

Anpassungen der BauNVO

Ausnahmen für Handwerker

Diesel-Fahrverbote mit Einschränkungen für Handwerker

Das Bundesverwaltungsgericht hat Diesel-Verkehrsverbote für möglich erachtet und dabei Ausnahmen für Handwerker angesprochen. Solche Ausnahmen für Handwerker kommen grundsätzlich in Betracht. Zunächst Einzelgenehmigungen nach § 46 Abs. 1 S. 1 Nr. 11 StVO und Ausnahmen nach § 40 Abs. 1 S. 1 BImSchG, „wenn unaufschiebbare und überwiegende Gründe des Wohls der Allgemeinheit dies erfordern.“ Die 35. BImSchV ist zwar großzügiger, eine vollständige Abdeckung der Interessen der Handwerker kann aber mit keiner der Regelungen realisiert werden.

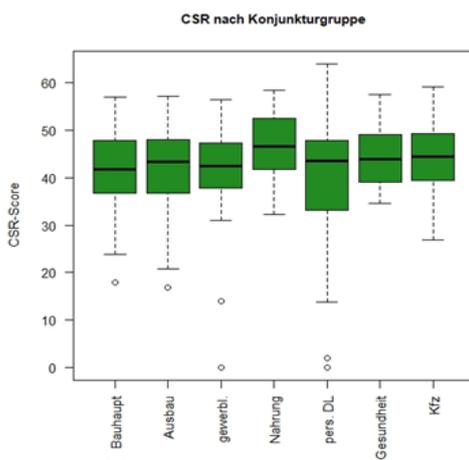
Übergangsfristen für Handwerker

In Betracht kommen zudem zeitlich definierte Nicht-Anordnungen der Verkehrsverbote. Dem Verhältnismäßigkeitsgrundsatz und den Grundrechten der Handwerker könnte hiermit in unkomplizierter Weise Rechnung getragen werden.

Sollte sich der Gesetz- bzw. Verordnungsgeber dazu entschließen, wie bei den Umweltzonen ein Plakettensystem einzuführen, wäre darauf zu achten, dass nicht lediglich die Kennzeichnungsmöglichkeiten für Einschränkungen von Verkehrsverboten erweitert werden, sondern zugleich deren Umfang flexibilisiert und präzisiert würde.

CSR im Handwerk

Etablierung von CSR nach Handwerksbereichen



Quelle: Stübner, Andrea (2018): Corporate Social Responsibility im Handwerk

Corporate Social Responsibility (CSR) wird wissenschaftlich wie auch politisch intensiv diskutiert. Explizit Bezug auf das Handwerk wurde jedoch bisher in der empirischen Forschung kaum genommen. Vorliegende Studie schließt diese Lücke und erhebt den aktuellen Stand von CSR im deutschen Handwerk mit Fokus auf implementierten CSR-Aktivitäten sowie den zugrundeliegenden Motivations- und Hindernisgründen. Die Erhebung erfolgte in Form einer stratifizierten Umfrage im Jahr 2018, an welcher sich gewerkeübergreifend 398 Handwerksbetriebe beteiligten. Neben einem ausgeprägten Bewusstsein für Umweltbelange zeigt sich ein stark auf die örtlichen Gemeinden bezogenes gesellschaftliches und soziales Engagement. Die Bedeutung der positiven Wirkung von CSR-Maßnahmen mit Mitarbeiterbezug spiegelt sich in den Ergebnissen ebenfalls wieder. Überraschend gering sind hingegen die Investitionen in umweltfreundliche Technologien, trotz der staatlichen Förderprogramme. Auch das Engagement in Innungen und Berufsverbänden steht häufig im Widerspruch zu sonst zahlreichen CSR-Maßnahmen – gerade auch bei jüngeren Unternehmen.

Angetrieben werden die Betriebe vor allem von persönlicher Überzeugung und sozialen Motiven. Ökonomische Vorteile werden zwar wahrgenommen, jedoch nicht vorrangig als Beweggründe genannt. Insgesamt empfinden viele Unternehmen in diesem Bereich einen Ressour-

cenmangel, der sie als kleines Unternehmen von weiteren Aktivitäten abhält.

Laufende Projekte

Einbindung neuer (digitaler) Geschäftsmodelle in die HwO

Die Handwerksordnung ist – wie nahezu sämtliche Rechtsgebiete – auf die vielfältigen Erscheinungsformen der Digitalisierung nicht immer optimal zugeschnitten. So ergeben sich verschiedene Fragen bezüglich ihrer Auslegung und Adäquanz. Ein höchstrelevantes Thema ist die schon seit Jahrzehnten diskutierte Abgrenzung von Handwerk und Industrie: durch Einsatz neuester technischer Errungenschaften, wie beispielsweise Additiver Fertigung und Robotik, nähern sich beide immer mehr an. Daher ist die Frage nach der Aktualität der Indizien zur Feststellung der Handwerksmäßigkeit unerlässlich. Gleichzeitig sollen mit Blick auf weitere technische Entwicklungen Lösungsansätze für diese Problematik aufgestellt werden.

*Abgrenzung
Handwerk – Industrie*

Digitale Portalmodelle zur Vermittlung von Handwerkern sind in der Handwerksordnung nicht vorgesehen. Trotzdem gibt es sie in der Realität in den verschiedensten Konstellationen. Nicht ohne weiteres kann davon ausgegangen werden, dass sämtliche Regelungen der Handwerksordnung auch auf diese Modelle sinnvoll anwendbar sind und ob die Ziele der Handwerksordnung in diesen Konstellationen auch tatsächlich erreicht werden können. Untersucht wird neben der Anwendung der Handwerksordnung auf verschiedene Arten von Portalmodellen deshalb auch ihre Adäquanz für diese Konstellationen.

Digitale Portalmodelle

Der Handwerkscharakter im Öffentlichen Wettbewerbsrecht

Das Handwerksrecht als Rechtsgebiet ebenso wie seine spezifische Ausgestaltung stellen eine Besonderheit in Europa und im Vergleich zum übrigen Gewerberecht dar. Spezifika sind dabei unter anderem die Einordnung als Handwerksunternehmen, die Anforderungen an die selbständige Berufsausübung in Form der Meisterpflicht.

Spezifika des Handwerksrechts

Das Öffentliche Wettbewerbsrecht ist unionsrechtlich geprägt und folgt dem Gedanken der Wettbewerbssteigerung bzw. der Verhinderung von Eingriffen in den Wettbewerb. Ziel des Rechts der öffentlichen Aufträge ist es Wettbewerb um öffentliche Aufträge zu schaffen, während das Beihilferecht darauf abzielt eine Beeinträchtigung des Wettbewerbs zu verhindern. Ebenfalls der Verhinderung von Wettbewerbsbeeinträchtigungen dient das Recht der öffentlichen Unternehmen, das sich mit der staatlichen Wirtschaftstätigkeit befasst.

Die Berücksichtigung und die Auswirkungen die das Handwerk in den Gebieten des öffentlichen Wettbewerbsrechts findet lassen sich in eine neutrale Berücksichtigung der Spezifika, in eine handwerksfördernde und eine handwerksbeeinträchtigende Kategorie einordnen.

Handwerks- und Gewerberecht reloaded?

Der Fachbereich Recht des Ludwig-Fröhler-Instituts plant für den 07.06.2019 eine Tagung „Forum Handwerksrecht“. Mit dieser erstmals durchgeführten Veranstaltung möchte das Ludwig-Fröhler-Institut den Austausch zwischen Praxis und Wissenschaft im Handwerksrecht vertiefen. Das Themenspektrum der Fachvorträge reicht von der Zukunft des Meisterbriefs, über handwerksrelevante Entwicklungen im Gewerbe, bis hin zum Gesundheitshandwerk und zu strukturellen Veränderungen im Baugewerbe. Außerdem geplant ist ein Bericht aus Berlin seitens des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie und des Zentralverbands des Deutschen Handwerks. Daneben ist ausreichend Zeit zur Diskussion und zum persönlichen Gespräch vorgesehen. Die Fachvorträge werden nachfolgend veröffentlicht.

Was ist Digitalisierung?

Die Digitalisierung entwickelt sich sehr dynamisch. Hinter diesem Oberbegriff stehen eine ganze Reihe technologischer Entwicklungen, die genauso unter dem im Prinzip geläufigen Begriff „technischer Fortschritt“ zusammengefasst werden können. 3D-Druck, der IoT, mobile Kommunikation oder auch künstliche Intelligenz sind nur vier konkretere Beispiele, die in der allgemeinen Diskussion unter dem Oberbegriff Digitalisierung zusammengefasst werden. Für sich genommen würde jedoch jedes dieser Themen eine vertiefte Auseinandersetzung erfordern, z. B. für Betriebe, die Politik, oder auch die Wissenschaft.

Knappe Ressourcen, wie sie insbesondere im Handwerk auf der Tagesordnung sind, erfordern einen frühen Fokus auf das Wesentliche. Mit Blick auf die Digitalisierung soll dieses Projekt dazu einen Beitrag leisten. Relevante, öffentliche Diskussionsstränge im Kontext der Digitalisierung sollen identifiziert werden. Diese sollen dann auf konkrete Technologiefelder verdichtet werden, aus denen sich der Trend der „Digitalisierung“ zusammensetzt. Die Themen mit der höchsten Priorität für das Handwerk sollen anschließend herausgearbeitet werden.

Datennutzung im Handwerk

Daten werden im Zeitalter der Digitalisierung als wichtiger Unternehmenswert gehandelt. Dennoch erfolgt ihre Nutzung in Handwerksbetrieben oft wenig strukturiert – ein Potenzial, das zum Vorteil der Betriebe genutzt werden könnte. Vorliegendes Projekt untersucht den Umgang von Handwerksbetrieben mit diesem Gut. Dabei stehen einerseits die Betriebe selbst im Fokus: Möglichkeiten zur Datenanalyse, Nutzen wie auch Aufwand und Hindernisgründe. Andererseits wird ein Einblick in den sich entwickelnden Anbietermarkt gegeben: Vermehrt wird auch für kleinere und mittlere Unternehmen spezielle Software entwickelt, die Erschwinglichkeit und eine einfache Anwendung verspricht. Insgesamt soll das Projekt eine Grundlage schaffen, um die Betriebe auf diesen Teil der mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen vorzubereiten.

*Forum Handwerksrecht
am 07.06.2019 in München*

*Zukunftstechnologien für
das Handwerk*

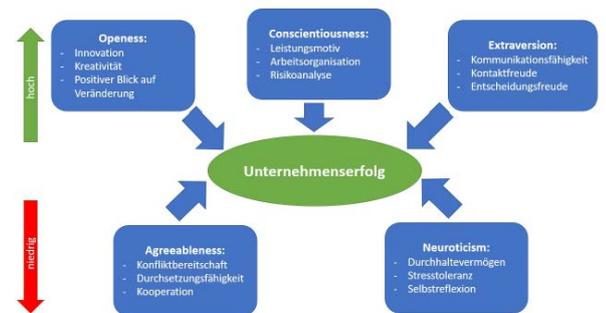
Die Sammlung und Auswertung anfallender Daten im Produktlebenszyklus bieten ein enormes Potenzial für Unternehmen, um künftig ihr Serviceportfolio oder ihr Geschäftsmodell zu erweitern und Erträge zu erzielen.“ (Bertenrath, Klös and Stettes, 2016)

Persönlichkeitsmerkmale eines erfolgreichen Betriebsgründers

Welche Faktoren und Gründerkompetenzen entscheiden, ob eine Gründung eines Handwerksbetriebes erfolgreich sein wird? Bereits in der Literatur werden neben Aspekten der Finanzierung, des Humankapitals und der allgemeinen Rahmenbedingungen auch die persönlichkeitspezifischen Merkmale in den Vordergrund gedrängt. Die Persönlichkeitsmerkmale werden dabei mit dem Fünf-Faktoren Modell beschrieben.

In einer qualitativen Studie mit zehn erfolgreichen Gründern im Handwerk sind die oben genannten Aspekte auf deren Wirkung überprüft worden. Erfolgskritische Aspekte der Gründer sind dabei die klar erkennbare Marktchance des Gründungsvorhabens und ein vorab der Gründung aufgebautes berufliches Netzwerk. Im Bereich der Finanzierung zeigt sich der klare Fokus auf eigenkapitalfinanzierte Gründungen, da Fremdkapital bei Gründern teilweise angefragt, jedoch von der Bank auch in konjunkturell positiven Zeiten zurückgewiesen wird. Zuletzt kann bei den persönlichkeitspezifischen Faktoren festgehalten werden, dass aus den Befragungen und Beispielen der Befragten einige positive Konnotationen mit den Faktoren Offenheit, Gewissenhaftigkeit und Extraversion gefunden werden, zudem auch eher schwach ausgeprägte Faktoren Verträglichkeit und Neurotizismus.

Auswirkungen persönlichkeitspezifischer Merkmale auf den Gründungserfolg



Quelle: Beibl, Tobias (2019): Erfolgsversprechende Gründerkompetenzen im Handwerk

Krisenfrüherkennung und präventive Krisenvermeidung

Vollziehen Handwerksbetriebe in ihrem täglichen Geschäft eine Form der Krisenfrüherkennung und wenn ja, in welcher Form wird dies durchgeführt? Dieser Frage wird anhand einer Fallstudienanalyse von 11 Krisenunternehmen nachgegangen, welche entweder einen erfolgreichen oder nicht-erfolgreichen Turnaround absolviert haben. Dabei wurden auf der einen Seite die Betriebsinhaber der Unternehmen befragt, als auch die Berater der Handwerkskammern, die das Unternehmen in der Krisenphase unterstützt haben.

In den Ergebnissen zeigt sich das deutliche Bild, dass Handwerksbetriebe unabhängig davon, ob sie Aktivitäten in die Richtung Krisenfrüherkennung unternehmen, wenige Berührungspunkte mit der Begrifflichkeit der Krisenfrüherkennung haben. Instrumente, die laut den Betrieben eine entscheidende Rolle dafür spielen, um Indikatoren für eine potentielle Krise abzulesen, sind Liquiditätspläne, Soll-Ist-Abgleiche und die Nachkalkulation von Aufträgen.

*Liquiditätspläne,
Soll-Ist-Abgleiche und
Nachkalkulation
als erste Ansätze zur
Krisenfrüherkennung*

Vor allem für die Bedeutung von Liquiditätsplänen werden die Betriebe ex-post nach einer Krise sensibilisiert. Jedoch wird diese Dringlichkeit mit Verlauf der Zeit immer geringer. Die Betriebe teilen mit, dass Planung vor der Krise nie in ihrem Fokus stand und erst im Krisenverlauf

und nach erfolgreichem Turnaround Thematiken wie die Nachkalkulation von Aufträgen, die selbstverständlich für die Erfolgsbewertung von Projekten sein sollte, regelmäßig durchgeführt werden.

Eine anspruchsvollere Variante zu diesem Früherkennungssystem stellt nach Meinung der Berater der Handwerkskammern die Balanced Scorecard (BSC) dar, die auf Handwerksbetriebe angepasst, ein gutes Tool sein kann, um Krisen frühzeitig auf verschiedenen Ebenen der Betriebsorganisation erkennen zu können.

Ist Digitalisierung wirklich Trial & Error oder ein planbarer Prozess?

Digitalisierungscontrolling

Die Digitalisierung schreitet unaufhaltsam voran. Das Angebot an Handwerksbetriebe zur Unterstützung bei der Geschäftsmodellentwicklung bzw. Strategiefindung nimmt stetig zu. Der Bereich der strukturierten Umsetzungsbegleitung wird demgegenüber noch vernachlässigt. Dies führt dazu, dass viele Betriebsinhaber – selbst wenn sie die Chancen der Digitalisierung für ihren Betrieb erkannt haben – große Hürden bei der Umsetzung sehen. Fallstudien erfolgreicher Betriebe im Kontext der Digitalisierung sollen dem Großteil der Betriebe verdeutlichen, welche Möglichkeiten sie haben, sich strukturiert und unter Fokus auf ihren betriebswirtschaftlichen Erfolg mit dem Thema Digitalisierung auseinanderzusetzen.

Die Beschreibung ausgewählter Fallstudien allein gibt für Handwerksbetriebe dabei erste Hinweise zu potenziellen Entwicklungsrichtungen. Im Rahmen einer digitalen Transformationsstrategie können Betriebe, angepasst an ihr jeweiliges Geschäftsmodell, entlang bewährter Kategorien Digitalisierungsoptionen evaluieren und erschließen. Daran knüpft sich ein potenzielles Kennzahlensystem an, das auf Basis von Erfahrungen von Best-practice-Betrieben induktiv entwickelt wird.

Auswirkungen der Portalökonomie auf das Handwerk

Plattformökonomie

Internetportale nehmen in der Wirtschaft eine immer wichtiger werdende Stellung ein. UBER und Airbnb zeigen, wie diese ganze Branchen beeinflussen. Vor diesem Hintergrund analysiert die vorliegende Arbeit, welche digitalen Plattformen aktuell im Handwerk vorhanden sind. Sie gibt einen Überblick der aktuellen Plattform-Landschaft unter Berücksichtigung der Spezifika des Handwerks. Zentrale Fragestellungen dabei sind: „Welche digitalen Plattformen gibt es im Handwerk?“ und „Welche Auswirkungen haben digitale Plattformen auf Handwerksbetriebe?“.

Die zentrale Fragestellung wird mit einer Kategorisierung der relevanten Plattformen in Transaktions-Plattformen und datenzentrierte Innovations-Plattformen beantwortet. Transaktions-Plattformen lassen sich weiter in „Franchise-Geber“, „Partner-Vermittler“, „begleitetes Forum“ und „Infrastruktur-Anbieter“ gliedern. Die Analyse der identifizierten Modelle zeigt, dass eine Vielzahl digitaler Plattformen das Potential

hat, das Geschäftsmodell sowie das Betriebsmodell von Handwerksbetrieben quer durch alle Gewerke von Grund auf zu beeinflussen.

Ausbildungsabbrüche von Flüchtlingen

Aufgrund des demografischen Wandels und des damit verbundenen Rückgangs der Personen im erwerbsfähigen Alter steht die deutsche Wirtschaft vor einem großen Fachkräfteengpass. Dessen Bewältigung wird mitunter in der Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt gesehen. Dafür müssen Geflüchtete sowohl sprachlich als auch beruflich gefördert bzw. ausgebildet werden. Das Absolvieren einer Ausbildung im Dualen System gilt in diesem Zusammenhang als Eintrittstür. Dabei haben Geflüchtete bei ihrer Ausbildung weit mehr Herausforderungen als deutsche Jugendliche zu meistern, was wiederum zu einer höheren Vertragslösungsquote führen kann. Die aktuelle Studie geht der Frage nach, welche Gründe für das Scheitern von Ausbildungsverhältnissen mit geflüchteten Jugendlichen im Handwerk verantwortlich sind. Erste Experteninterviews mit Lehrern aus Berufsintegrationsklassen, mit einem Ausbildungsbetrieb aus dem Handwerkssektor sowie mit Ausbildungsexperten der Handwerksorganisation haben gezeigt, dass vor allem sprachliche Hürden, eine unzureichende Wohnsituation und eine falsche Berufsvorstellung zu vorzeitigen Vertragslösungen mit geflüchteten Jugendlichen führen. Die gesammelten Informationen fließen in die Erstellung eines Erhebungsinstrumentes zur Befragung von Ausbildungsbetrieben, um schließlich die Gründe von Lösungen an einer breiten Datenbasis eruieren zu können.

Herausforderungen

Gründe für das Scheitern

Evaluation der AMVO im Hinblick auf digitale Kompetenzen

Die Digitalisierung verändert den Unternehmensalltag – auf vielerlei Weise. Für das Handwerk spürbar werden sich wandelnde Märkte und neue Geschäftsmodelle, aber auch zahlreiche Möglichkeiten zur Optimierung und Prozessverbesserung. Um das Handwerk bestmöglich auf diese kommenden Veränderungen vorzubereiten, muss die Digitalisierung in der Meisterausbildung Berücksichtigung finden.

Hier setzt das Projekt an und gibt einen Überblick, mit welchen Veränderungen sich kleinere und mittlere Unternehmen im Zuge der Digitalisierung bereits heute konfrontiert sehen. Zudem werden aktuell noch weniger verbreitete Entwicklungen erläutert, die zunehmend Bedeutung erlangen. Basierend auf diesen Erkenntnissen gibt die Arbeit Anregungen, wie die Vermittlung relevanter Inhalte in der Meisterausbildung sichergestellt werden kann.

Veränderungen infolge der Digitalisierung



Quelle: Stübner, Andrea (2019): Digitalisierung in der Meisterausbildung

Neue Regionalität

Das Handwerk war schon immer regional: Einzelne Gewerke des Handwerks nutzen das Merkmal regional gezielt für Marketing, Kunden- und Mitarbeitergewinnung. Damit die Potenziale der Regionalität für alle Branchen erschlossen und genutzt werden können, müssen zunächst die wesentlichen Entscheidungskriterien bei der Standortwahl herausgearbeitet werden. Sie sind letztendlich entscheidend dafür, ob die Wahl auf die Region oder auf den urbanen Raum fällt.

Neben quantitativen Faktoren wie die potenzielle Kaufkraft, dem Arbeitskräftepotential, dem Lohn- und Mietniveau müssen qualitative Faktoren wie die Infrastruktursituation (insb. Breitband und Straßen), die Ärzteversorgung, das kulturelle und freizeitbezogene Angebot mit in die Betrachtung der Standortentscheidung einbezogen werden.

Die Vorteile, die der ländliche Raum bietet, umfasst die Aspekte der niedrigeren Gewerbemieten, Lagerkosten, Lohn- und Gehaltskosten. Da Kundenbezug im ländlichen Raum nicht von Anonymität geprägt ist wie in urbanen Räumen, kann auch das Customer-Relationship-Management (CRM) deutlich erfolgreicher umgesetzt werden.

Da der Trend zur Urbanisierung aber auch vor kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) und Handwerksbetrieben nicht abbricht, liegt es bei der Standortentscheidung auch in der Hand der Politik hier gegenzusteuern und mittels Regionalförderungen wie der „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) den ländlichen Raum zu fördern und somit die „Neue Regionalität“ erst zu ermöglichen.

Einheitliche Prüfungsstandards für die Jahresabschlüsse der Handwerkskammern

Für die Rechtsaufsichten der Handwerkskammern der 16 Bundesländer ist es eine große Herausforderung, die Prüfberichte der Jahresabschlüsse der Handwerkskammern auszuwerten. Neben Spezifika jeder einzelnen Kammer besteht eine zusätzliche Herausforderung in einer heterogenen Anwendung von Prüfungsstandards, nach denen die externe Prüfung der Jahresabschlüsse erfolgt. Zusätzlich nimmt die Kontrollintensität von Seiten der Landesrechnungshöfe sowohl gegenüber den Handwerkskammern als auch gegenüber den Rechtsaufsichten stetig zu. Einheitliche Standards zur Prüfung der Jahresabschlüsse der Handwerkskammern bundesweit könnten hier Abhilfe schaffen.

Eine Prüfung der Voraussetzungen, unter welchen es möglich ist einheitliche Prüfstandards der Rechnungsprüfung in allen Handwerkskammern bundesweit zu erstellen, ist Inhalt dieses Projektes. In einem ersten Schritt wurde im Rahmen einer bundesweiten Erhebung der Status quo der Rechnungsprüfung in den Handwerkskammern erhoben. Die Auswertung dazu läuft. In einem weiteren Schritt sollen notwendige fachliche und personelle Ressourcen sowie ein Zeitplan abgeschätzt werden, um zu einheitlichen Standards zu gelangen.

Quantitative und qualitative Faktoren sind entscheidend bei der Standortwahl

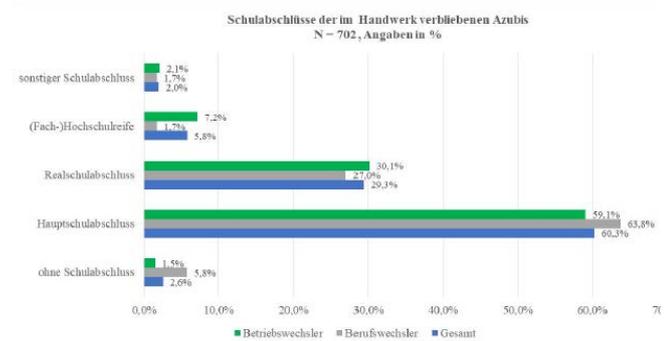
Notwendigkeit von Regionalförderung

Laufbahnanalysen von Jugendlichen mit vorzeitiger Ausbildungsvertragslösung

Die hohe Quote an Ausbildungsvertragslösungen im Handwerk ist gerade vor dem Hintergrund der akuten Fachkräfteproblematik ein brisantes Thema. Von Interesse sind aber nicht nur die Gründe für Ausbildungsvertragslösungen, sondern auch die berufliche Entwicklung eines Jugendlichen nach dem Entschluss der Lösung. Nicht alle Jugendlichen sind für das Handwerk verloren. Viele ergreifen erneut die Möglichkeit einer Ausbildung im Handwerk unter Beibehaltung des Berufs in einem neuen Ausbildungsbetrieb (Betriebswechsler) bzw. mit einem neuen Beruf und Ausbildungsbetrieb (Berufswechsler).

Im Rahmen der Studie werden den im Handwerk verbliebenen Betriebs- bzw. Berufswechslern jene Jugendliche sowie deren Charakteristika gegenübergestellt, die das Handwerk nach ihrer Lösung verlassen haben. Auswertungen zeigen: Nur weil einmal eine Lösung im Handwerk stattfand, gelten diese Jugendlichen noch lange nicht als verloren für das Handwerk. Ein Großteil der Jugendlichen hat grundsätzlich ein positives Bild vom Handwerk und kann sich vorstellen, im Laufe des beruflichen Werdegangs zurück zum Handwerk zu wechseln.

Einfluss der schulischen Ausbildung



Quelle: Greilinger, Andrea (2019): Laufbahnanalysen von Jugendlichen mit vorzeitiger Ausbildungsvertragslösung

Veröffentlichungen

Informationen zu den aktuellen Aktivitäten des Instituts sind unter 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

🌐 www.lfi-muenchen.de