

# AUFGABE UND LEITBILD

---

Als Kompetenzzentrum für Betriebswirtschaft und Recht im Handwerk sieht das LFI seine wesentlichen Aufgaben im Knowhow-Transfer, der Politikberatung sowie der Etablierung des Handwerks in Forschung und Lehre.

Hierzu entwickelt das Institut unter anderem Beratungsinstrumente sowie Arbeitshilfen für Betriebe und organisiert Multiplikatorenschulungen. Die wissenschaftlichen Grundlagen hierfür werden überwiegend durch empirische und rechtsdogmatische Forschungsarbeiten gelegt. Zum Aufbau und Erhalt der wissenschaftlichen Reputation arbeitet das Institut eng mit den beiden Münchner Eliteuniversitäten zusammen und strebt regelmäßige Publikationen in referierten Zeitschriften sowie die Präsentation der Forschungsergebnisse bei internationalen Tagungen an.

Im betriebswirtschaftlichen Bereich liegen die Schwerpunkte auf den Gebieten

- Rechnungswesen und Controlling,
- Personalmanagement und Fachkräftesicherung,
- Strategische Unternehmensführung
- Finanzierung sowie
- Marketing.

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 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 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. Die Zukunftsperspektiven der Handwerksordnung, das Sachverständigenwesen, die Auslandstätigkeit von Handwerkern, das Personalmanagement sowie die Unternehmensbewertung waren dabei Gegenstand der Beiträge. Zwei weitere Aufsätze zur digitalen Transformation wurden bei internationalen Konferenzen eingereicht und angenommen, wobei einer davon mit dem Best-Paper-Award ausgezeichnet wurde.

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 „Zukunft der Handwerksorganisation“, „Turnaround Management“ 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 2019 mit 21 Veranstaltungen mehr als die Hälfte aller betriebswirtschaftlichen und juristischen Seminare angeboten. Deutlich mehr als 300 angemeldete Berater belegen eindrucksvoll den großen Zuspruch der vom LFI organisierten Veranstaltungen. 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.

21 Seminare  
320 Teilnehmer

#### **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.

Aktive Mitarbeit des LFI 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**

Der ZDH-Arbeitskreis „Betriebe in Schwierigkeiten“ erarbeitet Instrumente zur Standardisierung der Krisen- und Sanierungsberatung. Einen wesentlichen Beitrag leistet das LFI im Rahmen eines Forschungsprojekts. Der Einsatz in der Beratungspraxis führt zu vielerlei inhaltlichen Rückfragen sowie zum Bedarf der Weiterentwicklung des Instrumentariums.

### **Rechtsauskünfte und Kurzgutachten**

Mitarbeiter von Handwerkskammern und Fachverbänden wenden sich regelmäßig mit kleineren Anfragen an das Institut. Darüber hinaus werden aktuelle Themen im Rahmen von Kurzgutachten bearbeitet, die in wissenschaftlichen Fachzeitschriften veröffentlicht werden.

*Deutsche Handwerker als Auftragnehmer im EU-Ausland*

Ein aktueller Aufsatzbeitrag gibt einen Überblick über die Besonderheiten des Vergaberechts in Bezug auf Transparenz und Offenlegung. Dabei wird überblicksartig dargestellt, wo öffentliche Aufträge in ausgewählten europäischen Ländern zu finden sind. Dies soll es deutschen Handwerkern erleichtern, auch im EU-Ausland öffentliche Aufträge zu akquirieren.

*Handwerksrechtsnovelle 2020*

Gegenstand einer weiteren Publikation ist das vom Bundestag am 12.12.2019 beschlossene Vierte Gesetz zur Änderung der Handwerksordnung und anderer handwerksrechtlicher Vorschriften. Darin ist die Rücküberführung von zwölf seit der Novelle 2004 zulassungsfreien Handwerken in die Anlage A und damit in den Bereich des zulassungspflichtigen Handwerks vorgesehen. Gegenstand des Aufsatzes ist die Kommentierung und Interpretation der neuen Regelungen beispielsweise im Hinblick auf den Bestandsschutz oder die Befreiung von der Rentenversicherungspflicht.

## Abgeschlossene Projekte

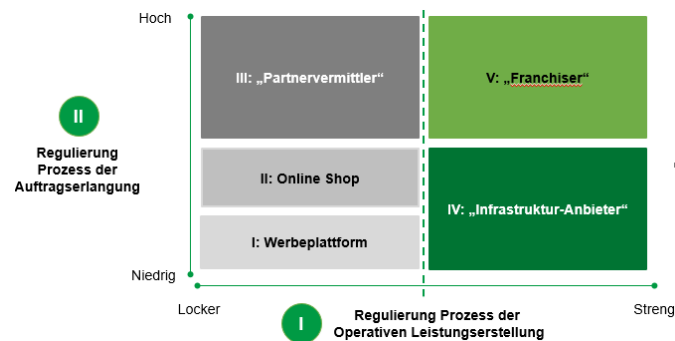
### *Auswirkungen der Portalökonomie auf das Handwerk*

Internetportale nehmen in der Wirtschaft eine immer wichtigere Rolle ein. UBER und Airbnb zeigen, wie diese ganze Branchen beeinflussen. Vor diesem Hintergrund analysiert die Studie, welche digitalen Plattformen für das Handwerk aktuell am Markt aktiv sind. Zentrale Fragestellungen dabei sind: „Welche Plattformen gibt es im Handwerk?“ und „Welche Auswirkungen haben Plattformen auf Handwerksbetriebe?“.

Plattformen im Sinne dieser Untersuchung verbinden als Intermediäre Kunden und Anbieter mit dem Ziel, zwischen beiden unmittelbar oder mittelbar eine Transaktion zu ermöglichen. Plattformen übernehmen dabei in vielen Bereichen der Wirtschaft in Deutschland bereits heute Schlüsselpositionen und streben offensiv ins Handwerk – Ignorieren wird keine Lösung sein. Aktuell richten sich mehr als 100 Plattformen mit ihrem Angebot an Handwerksbetriebe in Deutschland – eine hohe Entwicklungsdynamik sorgt dafür, dass sich Geschäftsmodelle und das damit verbundene Angebot an Betriebe schnell ändern.

Plattformen lassen sich als Ergebnis dieser Untersuchung in fünf Typen unterscheiden: Werbeplattformen, Onlineshops, „Partnervermittler“, „Infrastruktur-Anbieter“, „Franchiser“. Je nach Modell übernehmen die Plattformen Teile der unternehmerischen Verantwortung von Betriebsinhabern. Grundsätzlich lohnt es sich für jeden Betriebsinhaber, sich aktiv mit Plattformen auseinanderzusetzen und eine Kooperation auf Vorteilhaftigkeit hin zu prüfen. Insbesondere für Betriebe im Gründungsstadium und für solche mit begrenzter Infrastruktur können sich fast alle Plattfortmtypen eignen. Für Betriebe mit Ziel des eigenständigen Wachstums und Fortbestehens eignen sich mit Werbeplattformen, Onlineshops und „Partnervermittlern“ insbesondere Plattformen, die nicht zu stark in die unternehmerische Verantwortung eingreifen.

### Kategorien transaktionszentrierter Plattformen



Quelle: Constantiou et al. (2017); Perren/Kozinets (2018)

### *Einbindung neuer (digitaler) Geschäftsmodelle in die HwO*

§ 1 Abs. 2 S. 1 HwO legt fest, dass nur bei „handwerksmäßigem Betreiben“ ein Handwerksbetrieb vorliegen kann. Im Umkehrschluss können alle Berufe der Anlagen A und B zur Handwerksordnung auch nichthandwerksmäßig, bzw. im Falle des Abschnitts 2 der Anlage B, nichthandwerksähnlich ausgeübt werden. Der Wandel der Berufsbilder im Handwerk erschwert die Zuordnung zu beiden Kategorien. Auch hochmoderne Handwerksbetriebe können häufig das Kriterium der Handwerksmäßigkeit erfüllen. Trotzdem ist eine entwicklungsoffene, dem dynamischen Handwerksbegriff entsprechende, neue Auslegung des unbestimmten Rechtsbegriffs der Handwerksmäßigkeit angezeigt. Dazu wird der Charakter des Handwerks auf seine Essenz hin untersucht.

*Handwerksmäßigkeit häufig auch bei hochmodernen Handwerksbetrieben*

*Eine erfolgreiche digitale Transformation kann durch Planung und Kontrolle ausgewählter Dimensionen unterstützt werden*

### *Ist Digitalisierung wirklich Trial & Error oder ein planbarer Prozess?*

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 verdeutlichen, welche Möglichkeiten Betriebe haben, sich strukturiert und unter Fokus auf ihren betriebswirtschaftlichen Erfolg mit dem Thema Digitalisierung auseinanderzusetzen.

Die Beschreibung ausgewählter Fallstudien gibt für Handwerksbetriebe dabei Hinweise zu potenziellen Entwicklungsrichtungen. Im Rahmen einer digitalen Transformationsstrategie können Betriebe wesentliche Kriterien zu einer erfolgreichen, strategischen Planung der digitalen Transformation festlegen. Elementare Kategorien sind dabei technologische Ambition, Veränderungen der Wertschöpfungskette, organisationale Aspekte und finanzielle Kategorien.

Zur Umsetzungsunterstützung sind jedoch auch stärker operative Bereiche im Tagesgeschäft zu planen und –sofern möglich– über Indikatoren oder sogar Kennzahlen zu überwachen. Aus der Untersuchung ergeben sich kulturelle Kontrollmaßnahmen (z.B. Werte, Symbole, Personal), administrative Kontrollmaßnahmen (z.B. Methoden, Kommunikationspolitik, Organisationsstruktur) sowie Kennzahlen zur Steuerung (z.B. finanzielle, operative und Internet-basierte Kontrollobjekte).

### *Evaluation der AMVO im Hinblick auf digitale Kompetenzen*

#### Veränderungen infolge der Digitalisierung



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

Die Digitalisierung verändert den Unternehmensalltag – auf vielerlei Weise. Für das Handwerk spürbar werden 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.

Die Studie analysiert detailliert einzelne Sachverhalte in diesen Bereichen und formuliert möglichst handlungsbezogene Kompetenzen. Somit gibt der erste Teil der Arbeit einen inhaltlichen Überblick über die wichtigsten Entwicklungen im Zuge der Digitalisierung sowie über Kompetenzen, welche angehende Handwerksmeister vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen aufweisen sollten.

Im zweiten Teil werden Möglichkeiten der Umsetzung erörtert. Zunächst erfolgt eine Verankerung der im ersten Teil herausgearbeiteten Sachverhalte im derzeit gültigen Rahmenlehrplan (RLP) sowie der AMVO.

Im Anschluss diskutiert die Arbeit Vor- und Nachteile, welche die unterschiedlichen Möglichkeiten einer Integration der Inhalte in den RLP mit sich bringen. Diese reichen von einer weiteren Detaillierung des RLPs über die Schaffung eines spezifischen Digitalisierungskapitels bis hin zur reinen Ergänzung der Inhalte auf Lehrbuch- und Dozentenebene.

Insgesamt bietet das Projekt eine Basis für die weitere Gremienarbeit. Als detaillierte Diskussionsgrundlage erleichtert die Arbeit die finale Auswahl der relevanten Inhalte und bietet Anregungen für eine Implementierung der angestrebten Veränderungen.

---

*Status quo Erhebung aktueller Standards der externen Prüfung der Jahresrechnungen bzw. Jahresabschlüsse der Handwerkskammern*

---

Bundesweit ist die externe Jahresrechnungs- bzw. Jahresabschlussprüfung in Handwerkskammern nicht einheitlich geregelt. Die Rechtsaufsichten der 16 Bundesländer sind daher grundsätzlich an Vereinheitlichung betreffender Standards interessiert. Es geht dabei insbesondere um die regelungstechnische Basis zu Beauftragungssituation, Prüfungsprozess sowie Ergebnistypen der Prüfung.

An einer Status-quo-Erhebung durch das LFI haben sich 50 von 53 Handwerkskammern beteiligt. Die Erhebung bildet die Heterogenität mit Blick auf beteiligte Prüforganisationen und angewandte Prüfstandards ab, die aktuell in diesem Bereich herrscht. Gleichzeitig arbeitet sie erhebliche Gemeinsamkeiten heraus, die sich ohne institutionalisierte Vereinheitlichung heute bereits ergeben haben. Beispielsweise werden die Prüfstandards IDW PS 450 und IDW PS 720 (inkl. der zugrunde liegenden Berichterstattung über die Erweiterung der Abschlussprüfung nach § 53 HGrG) sowohl bei kameralistischer als auch doppischer Führung der Bücher heute bereits breit angewendet. Daneben spielen in ausgewählten Fällen auch etablierte, länderspezifische Verfahren eine wichtige Rolle.

---

*Handwerks- und Gewerberecht reloaded?*

---

Das „Forum Handwerksrecht“ fand am 7. Juni 2019 von 10 bis 17 Uhr im Joseph-Wild-Saal der Handwerkskammer für München und Oberbayern statt. Neben Fachvorträgen wurde der Austausch zwischen Praxis und Wissenschaft im Handwerksrecht auch durch Diskussionen und persönliche Gespräche gefördert. Es konnten hochkarätige Redner sowohl aus Wissenschaft als auch aus der Praxis gewonnen werden. Mit rund 100 Anmeldungen übertraf die Teilnehmerzahl die Erwartungen. Das Feedback zum Forum war ausgesprochen positiv.

Nach der Begrüßung durch den Institutsleiter Prof. Dr. Gunther Friedl berichtete der beratende Direktor des Instituts Prof. Dr. Martin Burgi über die „Zukunftsperspektiven von Meisterbrief und Handwerksordnung“ unter Bezugnahme auf aktuelle Reformbestrebungen. Herr Prof. Dr. Johann-Christian Pielow von der Ruhr-Universität Bochum stellte anschließend „Handwerksrelevante Entwicklungen im Gewerberecht“



Aufsätze zu den Fachvorträgen sind im Heft 3/2019 der Zeitschrift *Wirtschaft und Verwaltung* erschienen.

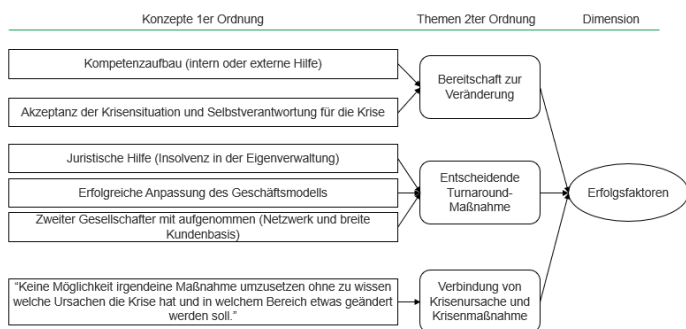
vor. Im Anschluss an die Mittagspause referierte Jakob Stephan Baschab, Hauptgeschäftsführer der Bundesinnung für Hörakustiker KdöR aus Mainz, über „Modernes Gesundheitshandwerk zwischen Wettbewerb, Sozialversicherung und Handwerksordnung“. Im folgenden Vortragsblock zeigte Klaus Schmitz, Referatsleiter Handwerksrecht beim Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), das aktuelle Thema „Facility Management und Handwerk“ auf und Rechtsanwalt Prof. Dr. Simon Bulla aus Augsburg referierte über den „Umgang mit Reisehandwerkern“. Letztgenannter ist nicht nur im Baugewerbe rechtlicher Kritik ausgesetzt. Zum Abschluss folgte ein Bericht aus Berlin von Holger Schwannecke, dem Generalsekretär des ZDH, der mit der Bezugnahme auf die Reformbestrebungen bezüglich der Handwerksordnung den Bogen zum ersten Vorschlag schloss.

*Krisenfrüherkennung und präventive Krisenvermeidung in Handwerksbetrieben*

Vollziehen Handwerksbetriebe in ihrem täglichen Geschäft eine Form der Krisenfrüherkennung und wenn ja, in welcher Form wird dies durchgeführt? Und wie sehen erfolgreiche Krisenstrategien von Handwerksbetrieben aus? Dieser Frage wird anhand einer Fallstudienanalyse von elf Krisenunternehmen nachgegangen, die entweder einen erfolgreichen oder nicht-erfolgreichen Turnaround absolviert haben. Dabei wurden sowohl die Betriebsinhaber befragt als auch die Berater der Handwerkskammern, die das Unternehmen in der Krisenphase unterstützt haben.

In den Ergebnissen zeigt sich deutlich, 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 potenzielle Krise abzulesen, sind Liquiditätspläne, Soll-Ist-Abgleiche und die Nachkalkulation von Aufträgen. Vor allem für die Bedeutung von Liquiditätsplänen werden die Betriebe ex-post nach einer Krise jedoch sensibilisiert.

**Erfolgsfaktoren für die Krisenüberwindung**



Bei der Betrachtung der Erfolgsfaktoren in einem Krisenverlauf zeigen sich vor allem die Bereitschaft zur Veränderung des Betriebsinhabers, die Verbindung von Ursache und Maßnahme und eine entscheidende Maßnahme zur Krisenüberwindung als maßgebende Faktoren. Vor allem die Bereitschaft zur Veränderung und der Kompetenzaufbau des Betriebsinhabers spielen in Handwerksbetrieben aufgrund der hohen Inhaberabhängigkeit eine so entscheidende Rolle.

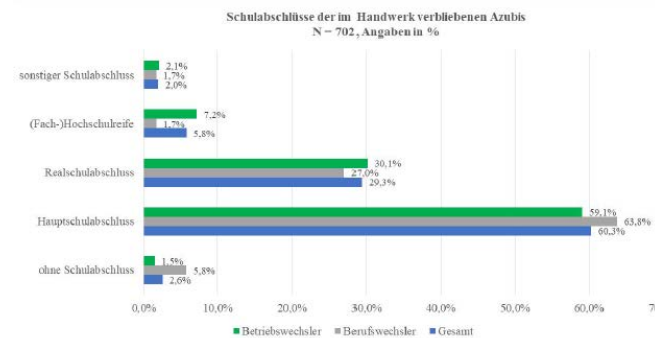
Quelle: Beibl, Tobias (2020): Erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Krisenstrategien

### 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: Greiling, Andrea (2019): Laufbahnanalysen von Jugendlichen mit vorzeitiger Ausbildungsvertragslösung

### 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 u. a. die Einordnung als Handwerksunternehmen, die Anforderungen an die selbständige Berufsausübung in Form der Meisterpflicht.

Die Berücksichtigung und die Auswirkungen, die das Handwerk in den Gebieten des öffentlichen Wettbewerbsrechts (Vergaberecht, EU-Beihilfenrecht und Recht der öffentlichen Unternehmen) findet, lassen sich in eine neutrale Berücksichtigung der Spezifika, in eine handwerksfördernde und eine handwerksbeeinträchtigende Kategorie einordnen.

Die Analyse unternimmt eine detaillierte Untersuchung beispielsweise des EU-Beihilfenrechts und geht dabei der Frage der Berücksichtigung der rechtlichen Besonderheiten von Handwerksunternehmen nach. Der Fokus der Untersuchung liegt dabei auf den Primärrecht, namentlich den Art. 107 bis 109 AEUV und den dazu erlassenen Sekundär- und Tertiärrechtlichen Rechtsnormen. Insbesondere die Allgemeine Gruppenfreistellungsverordnung (AGVO) sowie die De-minimis-Verordnungen haben dabei für die Förderung des Handwerks eine herausragende Bedeutung.

### Analyse der AGVO und der De-minimis-Verordnungen



---

### *Neue Regionalität*

---

Gleichwertige Lebensverhältnisse in Stadt und Land zu fördern, ist derzeit ein wichtiges politisches Ziel. Einen wichtigen Beitrag zur Begrenzung der Landflucht leisten Handwerksbetriebe mit ihrer Standorttreue. Als wichtiger Arbeitgeber, aber auch als wohnortnaher Versorger kommt dem Handwerk im ländlichen Raum die Rolle eines Stabilitätsankers zu. Damit dies auch in Zukunft so bleibt, müssen im Rahmen der Regionalförderung die Standortbedingung verbessert werden.

Besondere Berücksichtigung sollten dabei diejenigen Faktoren finden, die für die Standortentscheidung im Vordergrund stehen. Eine Umfrage unter 583 Handwerksbetrieben hat gezeigt, dass hier gerade weiche Standortfaktoren, wie die Nähe zum Wohnort oder die Familienfreundlichkeit von großer Bedeutung sind. Unter den harten Faktoren wurde der Kundennähe das größte Gewicht beigemessen.

Einer solchen, gezielte Förderung kleinbetrieblicher Wertschöpfungsketten im ländlichen Raum stehen keine verfassungsrechtliche Gründe entgegen, wie eine rechtsdogmatische Prüfung ergeben hat. Darüber hinaus erscheinen einschlägige Förderprogramme vor dem Hintergrund des Art. 17 AGVO auch als konform mit dem EU-Beihilferecht.

---

### *Shopfloor Management für Handwerksbetriebe*

---

Unter „Shopfloor Management“ versteht man das Führen am Ort der Wertschöpfung. Diverse Pilotprojekte aus unterschiedlichen Gewerken belegen, dass dieses Managementinstrument auch in Handwerksbetrieben gewinnbringend eingesetzt werden kann. Die Studie stellt solche Good-Practice-Beispiele vor und zeigt auf, was Betriebe bei der Einführung dieser Führungsmethode beachten sollten.



Shopfloor Management umfasst bestimmte Methoden und Regeln, um über das aktuelle Betriebsgeschehen zu informieren und um auftretende Probleme mit den Beteiligten vor Ort zu lösen. Dadurch kann unter anderem erreicht werden, dass alle Teammitglieder über aktuelle Themen informiert sind, mitdenken und sich an der Problemlösung beteiligen. Damit kann das Instrument Handwerksunternehmen nicht nur bei der Betriebsorganisation unterstützen, sondern auch zur Mitarbeiterbindung beitragen.

## **Laufende Projekte**

---

### *Ausbildungsabbrüche von Flüchtlingen*

---

Die deutsche Wirtschaft und insbesondere das Handwerk stehen bekanntermaßen vor einem großen Fachkräfteengpass. Eine Chance zu dessen Bewältigung wird mitunter in der Integration von Flüchtlingen in die handwerkliche Berufsausbildung gesehen. Dafür ist es wichtig, dass die Geflüchteten nicht nur einen Ausbildungsplatz finden, sondern diese Ausbildung auch erfolgreich abschließen. Die Studie geht der Frage

nach, welche Gründe für das überproportional häufige Scheitern von Ausbildungsverhältnissen mit Geflüchteten verantwortlich sind. Hierzu wurden 227 Handwerksbetriebe befragt, die bereits von der vorzeitigen Vertragslösung eines Geflüchteten in Ausbildung betroffen waren.

Erste Auswertungen zeigen, dass die Ausbildung primär an mangelnden Sprachkenntnissen sowie unzureichender schulischer Vorbildung scheitert. Häufig ergibt sich daraus eine kaum zu überwindende Überforderung in der Berufsschule. Auch Nachhilfeunterricht konnte in den meisten Fällen das Scheitern der Ausbildung nicht verhindern.

*Hauptursache für das Scheitern sind sprachliche und schulische Defizite*

Von großer Bedeutung sind darüber hinaus finanzielle Schwierigkeiten in Verbindung mit einer Unzufriedenheit bezüglich der als zu gering empfundenen Ausbildungsvergütung. Viele Geflüchtete stehen unter einem enormen Druck, in Deutschland möglichst schnell viel Geld zu verdienen, um die Kosten ihrer Flucht zu refinanzieren und ihre Familien in den Heimatländern zu unterstützen.

*Finanzielle Schwierigkeiten*

In Bezug auf sonstige persönliche und betriebliche Abbruchursachen unterscheiden sich die Geflüchteten kaum von einheimischen Auszubildenden. Analog zu dieser Gruppe wurde in der Befragung des Öfteren fehlende Motivation zum Lernen, Unpünktlichkeit und unentschuldigte Fehlzeiten als Gründe genannt. Konflikte aufgrund kultureller oder religiöser Unterschiede hingegen sind für die Vertragslösungen von ebenso geringer Bedeutung, wie Probleme mit Kriminalität oder Suchtverhalten. Auch die generelle Leistungsfähigkeit der Geflüchteten im Betrieb findet kaum Beanstandung. Die Analysen zeigen ferner, dass sich die soziale Integration des Geflüchteten in den Kollegenkreis positiv auf die Teamfähigkeit auswirkt und das Sozialverhalten verbessert.

*In vielen Bereichen kaum Unterschiede zu Abbruchursachen von einheimischen Auszubildenden*

---

*Typologisierung von Netzwerken und Kooperationen für horizontalen und vertikalen Know-How- und Technologietransfer*

---

Der Transfer von Technologie in Richtung Praxis, aber auch zwischen unterschiedlichen Branchen und Gewerken, z.B. zwischen Handwerk, Handelsunternehmen und Designern, spielt in Zeiten der Digitalisierung eine immer wichtigere Rolle. Für Handwerksbetriebe bieten sich in diesem komplexen Umfeld Kooperationen an, um sich in einem ständig ändernden Wettbewerbsumfeld zu behaupten. Diese Formate nennen sich zum Beispiel Inkubatoren, Coworkingspaces, Coworkingareas, Mindspaces, Innovation Labs oder auch nur Labs, Kreativwerkstätten, Foren etc. Dabei fällt es schwer, den Überblick zu behalten.

Dieses Projekt sammelt Daten zu mehreren Hundert solcher Netzwerkstätten und analysiert diese mittels einer Cluster Analyse. Daraus werden anwendungsgerecht Kategorien bzw. Modelltypen abgeleitet. Neben Orientierung für Handwerksbetriebe, um ihr individuelles Netzwerkökosystem zu bestimmen, erhält so insbesondere die Politik die Möglichkeit, strategische Initiativen, wie sie derzeit nach Erfahrung der Technologieberater der Handwerkskammern in verschiedenen Regionen geplant sind, gesellschaftlich und handwerkspolitisch zu begleiten.

*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)*

### 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. Das vorliegende 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 einfache Anwendung verspricht. Insgesamt soll das Projekt eine Grundlage schaffen, um die Betriebe auf diesen Teil der mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen vorzubereiten.

### Persönlichkeitsmerkmale eines erfolgreichen Betriebsgründers im Handwerk

Warum sind manche Gründer erfolgreicher als andere? Aufgrund des wesentlichen Beitrags zum Wirtschaftswachstum, aber auch der hohen Misserfolgsquote von kleinen und mittelständischen Unternehmen, beschäftigt diese Frage Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen seit Jahrzehnten. Daher ist das Ziel dieser Arbeit Faktoren zu finden, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründern differenzieren. Dafür wurde im ersten Schritt eine umfangreiche Literaturrecherche durchgeführt, die zu einem empirisch validierten Gerüst für unternehmerische Kompetenzen führt, welches vier Säulen umfasst: Persönlichkeit, erlernbare Kompetenzen, Humankapital und Sozialkapital des Gründers. Anschließend wird dieses Gerüst in ein Erfolgsmodell integriert und in einer empirischen Umfrage an Gründern von Handwerksbetrieben in Oberbayern getestet. Dabei ergab sich eine Stichprobe von 254 Gründern, die an der Umfrage teilgenommen haben. Mehrere logistische Regressionsanalysen zeigen, dass die Persönlichkeit des Gründers, gemessen am Big Five Factor Modell, und spezifische Managementaktivitäten – vor allem die finanzielle Kontrolle – einen signifikanten positiven Einfluss auf den Erfolg haben.

### Netzdiagramm über Gründereigenschaften



In einem zweiten Schritt wurde aufbauend auf der empirischen Arbeit ein Modell entwickelt, welches für die Evaluation eines Gründungsvorhabens verwendet werden kann. Dabei werden die beiden Kategorien allgemeine Eigenschaften und Persönlichkeitszüge untersucht. Mithilfe eines Fragebogens, welchen die potentiellen Gründer ausfüllen, kann in zwei Netzdiagrammen das Ergebnis aufgezeigt werden. Hierfür werden die einzelnen Fragen mit einem Punktesystem bewertet und gehen dann in die Erstellung des jeweiligen Netzdiagrammes mit ein. Mit diesem Tool kann basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen ein Gründungsvorhaben in Bezug auf die harten und weichen Gründereigenschaften bewertet werden und die Erfolgswahrscheinlichkeit ein Stück

Quelle: Beibl, Tobias (2020): Gründerkompetenzen im Handwerk

weit vorausgesagt werden. Zudem kann die Betriebsberatung frühzeitig auf Schwachstellen und notwendige zu erlernende Kompetenzen des Gründers in seinem Gründungsvorhaben hinweisen.

## Laufende Drittmittelprojekte

### *Gutachten zum Stundenverrechnungssatz im Hörakustiker-Handwerk*

Für das Hörgeräteakustiker-Handwerk existieren keine belastbaren empirischen Daten, welche die Berechnung eines mittleren Stundenverrechnungssatzes zulassen. Ausgangspunkt einer solchen Berechnung sind insbesondere Informationen zur Beschäftigtenstruktur sowie zu Ausgaben bzw. Kosten von repräsentativen Betrieben. Diese Daten im Rahmen einer schriftlichen Befragung zu erheben und zu validieren, ist wesentlicher Gestand eines laufenden Forschungsauftrages. Auf Basis dieser Informationen kann dann ein Gutachten zum Stundenverrechnungssatz erstellt werden.

## 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

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