



# 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 2020/2021

### *Daueraufgaben in Forschung und Lehre*

#### **Aufsätze**

Die Forschungsergebnisse aus vielen Projekten münden regelmäßig in Aufsätze, die in renommierten Zeitschriften veröffentlicht werden. Dabei waren die Handwerksrechtsnovelle, die Förderung des ländlichen Raums sowie die digitale Transformation Gegenstand der Beiträge.

*6 Aufsätze und Working Paper*

#### **Vortragstätigkeit**

Um den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Handwerk zu fördern, nehmen die LFI-Mitarbeiter regelmäßig an Fachtagungen des Handwerks teil, die im Berichtsjahr überwiegend digital durchgeführt werden. Im Rahmen ihrer Fachvorträge präsentieren die Mitarbeiter aktuelle Forschungsergebnisse des Instituts. Wichtige Themenschwerpunkte liegen in 2020 auf dem „Personalmanagement“ sowie den „wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie“.

*9 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. Bedingt durch die Corona-Pandemie müssen acht geplante Veranstaltungen leider abgesagt werden. Immerhin fünf Seminare können als Präsenzveranstaltungen durchgeführt werden und drei weitere Schulungen werden in digitaler Form abgehalten. Dadurch kann das Institut wie in den Vorjahren mehr als 300 Berater der Handwerksorganisation erreichen. Damit leistet das Institut den mit Abstand größten Beitrag zum betriebswirtschaftlich und juristischen Qualifikationsangebot des DHKT.

*16 Seminare  
310 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*

Im Rahmen der Ad-hoc-Aufgaben werden unter anderem die Auswirkungen der Corona-Pandemie sowie des Lockdowns auf das Handwerk untersucht und bereits Ende März ein entsprechendes Positionspapier veröffentlicht. In der Folge sind die Mitarbeiter gefragte Interviewpartner für die Handwerkspresse.

*Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Handwerk*

#### **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 mit einem Forschungsprojekt. 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 mittels Kurzgutachten bearbeitet, die auch in wissenschaftlichen Fachzeitschriften veröffentlicht werden.

#### *Verzahnte Teilzeitausbildungen*

In einem Kurzgutachten werden die rechtlichen Rahmenbedingungen für die verzahnte Kombination zweier Teilzeitausbildungen analysiert. Das Gesetz zur Modernisierung und Stärkung der beruflichen Bildung ermöglicht grundsätzlich eine solche gleichzeitige Aufnahme von zwei Ausbildungsmodellen in Teilzeit. Damit kann der Bedarf von Betrieben an kaufmännisch und technisch qualifizierten Mitarbeitern zielgerecht gedeckt werden.

#### *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. Damit erfolgt die Rücküberführung von zwölf seit der Novelle 2004 zulassungsfreien Handwerken in die Anlage A und damit in den Bereich des zulassungspflichtigen Handwerks. 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

---

### *Ausbildungsabbrüche von Flüchtlingen*

---

Trotz der noch nicht absehbaren Konsequenzen der Corona-Pandemie stehen viele Bereiche des Handwerks weiterhin vor einem großen Fachkräfteengpass. Eine Chance zu dessen Bewältigung liegt in der Integration von Flüchtlingen. Dafür ist es wichtig, dass die Geflüchteten nicht nur einen Ausbildungsplatz finden, sondern diese Ausbildung auch erfolgreich abschließen. Die Studie untersucht, 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.

Die Auswertungen belegen, dass die nicht erfolgreiche Ausbildung primär durch mangelnde Sprachkenntnisse sowie unzureichende schulische Vorbildung begründet ist. 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 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*

---

### *Möglichkeiten Nicht-Innungsmitglieder an den Kosten der Zahntechniker-Innungen zu beteiligen*

---

Die Arbeit der Zahntechniker-Innungsverbände beispielsweise bei der Gestaltung von Verträgen mit der gesetzlichen Krankenversicherung bewirken u. a. Planungssicherheit sowie Preisstabilität für die Arbeit von Zahntechnikern. Diese Vorteile haben jedoch auch Zahntechniker, die nicht Mitglied in einer Innung sind, und es entsteht eine sogenannte Trittbrettfahrerproblematik. Aus diesem Grund untersucht das Institut Möglichkeiten zur Beteiligung von Nicht-Mitgliedern an den für die Innungsverbände entstehenden Kosten bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben im SGB V. Hierbei kommt die rechtsdogmatische Prüfung zu dem Schluss, dass bisher keine rechtliche Möglichkeit zur Beteiligung der Nicht-Mitglieder an den Kosten besteht. Als Ergebnis empfiehlt sich deshalb die Einführung einer gesetzlichen Grundlage in das SGB V zur Erhebung einer nichtsteuerlichen Abgabe durch die Innungen.

*Vorteilsgerechtigkeit durch gleiche Lastenverteilung*

---

### *Abgrenzung von Reisegewerbe und stehendem Gewerbe in Zeiten der Digitalisierung*

---

Wird über ein IoT-fähiges Gerät Reparaturbedarf an der Sache erkannt und über das Steuerungsmodul dieses Geräts dem Kunden eine Handwerksleistung angeboten, so stellt sich die Frage, ob die spätere Leistungserbringung dem Reisegewerbe zuzuordnen ist. Wird dabei lediglich ein Kontakt zum Handwerker hergestellt, ohne die Handwerksleistung näher zu spezifizieren, so wird die spätere Leistungserbringung nicht vom Reisegewerbe erfasst. Anders ist der Sachverhalt, wenn ein genau definierter Arbeitsauftrag angedient wird. In diesem Fall ist die Frage nach dem Vorliegen eines Reisegewerbes tendenziell zu bejahen.

Da auch an der Adäquanz der Einordnung der Auftragsakquise über IoT-fähige Geräte mittels konkreten Angebots über die Durchführung von Handwerksleistungen als Reisegewerbe verschiedene Bedenken bestehen, werden im Rahmen des Projekts verschiedene Möglichkeiten zur Beseitigung der Probleme diskutiert und ein konkreter Lösungsvorschlag entwickelt.

---

### *Branchenstudie im Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnikhandwerk*

---

Der Erfolg eines Unternehmens hängt neben vielschichtigen externen Marktproblemen zu einem großen Teil von dessen Kostenstruktur ab. Nur auf der Basis einer detaillierten Kostenrechnung und -kontrolle lassen sich fundierte betriebswirtschaftliche Entscheidungen treffen, die eine langfristige Profitabilität der Unternehmung sicherstellen. Um dabei eine qualifizierte Bewertung der eigenen Datensituation vornehmen zu können, ist ein Vergleich mit den Kennzahlen gleichartiger Betriebe unerlässlich. Hierzu führt das Institut im Auftrag des Fachverbands Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik Bayern eine empirische Studie zu landesspezifischen Branchenvergleichswerten durch.

---

### *Beihilferechtliche Aspekte der Förderung in Kohleregionen*

---

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass eine Förderung von Handwerksunternehmen speziell in den vom Strukturwandel in Folge des Kohleausstiegs betroffenen Regionen der neuen Bundesländer ebenso wie eine Förderung von Handwerksunternehmen außerhalb dieser Regionen verfassungsrechtlich und nach EU-Beihilferecht grundsätzlich möglich ist.

Förderkonzepte sollten dabei an drei Voraussetzungen anknüpfen. Erstens müsste ein zu förderndes Unternehmen Handwerksunternehmen im Sinne der HwO sein, zweitens müsste es sich um ein KMU handeln und drittens müsste der Sitz des Unternehmens in einer der betroffenen Regionen angesiedelt sein bzw. müsste dort eine Betriebsgründung vorgenommen werden. Alternativ könnte die Förderung auch mit der wirtschaftlichen Stabilisierung im ländlichen Raum oder der Ausbildungsleistung des Handwerks begründet werden.



### Typologisierung von Netzwerken und Kooperationen für horizontalen und vertikalen Know-how- und Technologietransfer

Netzwerke sind als ein kooperatives Mittel anerkannt, das es kleinen und mittelgroßen Unternehmen ermöglicht, in einem dynamischen Umfeld zu konkurrieren und innovativ zu sein. Durch die Anwendung eines explorativen, sequentiellen, gemischten Methodenansatzes wird eine universell gültige Typologie entwickelt, die sowohl auf früheren Studien als auch auf einem neu erhobenen, umfangreichen, empirischen Datensatz beruht. Der eingesetzte hierarchische agglomerierende Clustering-Ansatz führt zu Forschungsergebnissen, die unternehmerischen und politischen Entscheidungsträgern einen Überblick über gängige Typen von Innovationsnetzwerken gibt. Es sind dies folgende Netzwerktypen: Engagierte Zentralisten, Treiber ausgewählter Wertschöpfungsketten, Kollektive Vermittler, Nischenspezialisten, Querdenker, Transnationale Chancensucher, Kapitalunterstützte Konnektoren, Lokale Trendsponsoren, Regionale Aktivisten, Vereinte Industrieunterstützer und Dynamische Forschungsgruppen.

Über die Eignung der jeweiligen Netzwerktypen zur Förderung der Innovationsfähigkeit lassen die vorliegenden Daten keine final belastbare Aussage zu. Die Erhebung liefert jedoch einige Indizien, welche Typen besonders zur Einbindung kleiner Unternehmen und zur Förderung des Technologietransfers geeignet sein könnten.

### Persönlichkeitsmerkmale eines erfolgreichen Betriebsgründers im Handwerk

Für den langfristigen Unternehmenserfolg spielen neben der Gründungsidee, dem Businessplan und dem Finanzkonzept auch die Merkmale und Eigenschaften des Gründers eine wichtige Rolle. In diesem Projekt werden wichtige Unternehmereigenschaften identifiziert und analysiert. Basierend auf den Ergebnissen wird ein Fragebogen sowie ein Excel-Tool entwickelt, das einen Erfolgsindikator für die Handwerksgründung berechnet und die Ergebnisse dieser Gründerbewertung visualisiert. Für die Existenzgründungsberatung der Handwerkskammern stellt das entwickelte Tool somit ein Hilfsmittel dar, um im Rahmen einer Gründungsberatung Aufschluss über genauere Eigenschaften des Gründers zu erhalten. Die Berater der Handwerkskammern können somit frühzeitig potenzielle Stärken und Schwächen des Gründers identifizieren und die bestmögliche, individuelle Beratung für den Gründer sicherstellen.

### Innovationsnetzwerke



Quelle: Trenkle, Johannes / Beichert, Carl-Philipp (2020):

Typologisierung von Innovationsnetzwerken

### Netzdiagramm über Gründereigenschaften



Quelle: Beibl, Tobias (2020):

Gründerkompetenzen im Handwerk

## Laufende Projekte

### *Sortimentsgestaltung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung*

Das Konditorenhandwerk zeichnet sich durch eine große Sortimentsvielfalt aus, die bisher einen Wettbewerbsvorteil gegenüber neuen Wettbewerbern sicherte. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Konkurrenz und des steigenden Kostendrucks werden die große Sortimentsvielfalt und die Profitabilität einzelner Produkte in Frage gestellt.

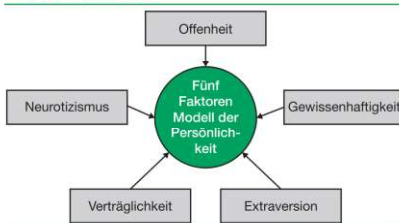
*Eine gute Datengrundlage bestimmt die Relation zwischen Aufwand, Komplexität und Nutzen.*

Im Projekt wird eine Konzeption der produktbezogenen Deckungsbeitragsrechnung (DBR) zur Gestaltung des Sortiments im Konditorenhandwerk erarbeitet. Basierend auf vorherrschender Literatur wird ein Anforderungskatalog für die Betriebe abgeleitet, um die Grundvoraussetzungen für die Erstellung einer DBR unter den Gesichtspunkten der Wirtschaftlichkeit und Komplexität zu definieren. Ohne eine umfassende Datengrundlage, unterstützt durch entsprechende Software, wird der Nutzen dem sehr hohen Erstellungsaufwand der erstellten DBR nicht gerecht.

Mit Hilfe des Anforderungskatalogs können geeignete Beispielbetriebe identifiziert werden, mit denen die Konzeption unter Berücksichtigung der gewerkspezifischen Besonderheiten weiter ausgearbeitet wird. Unter anderem können geeignete Referenzprodukte in den jeweiligen Produktgruppen die Komplexität sowie den Erstellungsaufwand der DBR entscheidend reduzieren. Das Projekt soll anderen Betrieben dazu dienen, die notwendigen Voraussetzungen für eine DBR zu schaffen und diese anhand klarer Leitlinien zu erstellen.

### *Leadership in der Krise – Die Rolle des Betriebsinhabers*

#### Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit



Während Geschäftsführer von Handwerksbetrieben meist auch die Eigentümer des Unternehmens sind, gibt es andere Faktoren, die ihren Führungsstil beeinflussen – v. a. im Vergleich zu Führungskräften von Großunternehmen. Im Rahmen dieses Projekts wird zum einen untersucht, ob es einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen mittels dem Fünf-Faktoren-Modell und dem angewandten Führungsstil im Betrieb gibt. Dafür wird auf das in der Literatur bekannte Full-Range-Leadership-Modell zurückgegriffen, das sich in die drei Dimensionen transformationale, transaktionale und Laissez-faire-Führung unterteilen lässt.

In einer Studie mit 104 Inhabern von Handwerksbetrieben zeigt sich, dass sich die Handwerksbetriebe durch aktives und effektives Führungsverhalten auszeichnen, das insbesondere mit den Persönlichkeitseigenschaften Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion positiv korreliert. Zum anderen wird untersucht, wie das Führungsverhalten von Betriebsinhabern zu einer Unternehmenskrise führen kann und wie sich dieses Verhalten in der Krise entwickeln muss, um die Wettbewerbs- und Renditefähigkeit wiederherstellen zu können. Dabei ist es notwendig, durch einen flexiblen und adaptiven Führungsstil verschiedene situationsbedingte Faktoren sowie Einflussfaktoren durch Stakeholder zu berücksichtigen.



sichtigen. Im Rahmen einer qualitativen Datenerhebung werden Interviews mit den Firmeninhabern von fünf Handwerksbetrieben, externen Beratern und Bankmitarbeitern geführt. Es zeigt sich, dass Führungspersonen in Krisen vor allem Offenheit für Veränderungen benötigen. Es ist wichtig, die Situation kritisch zu hinterfragen, eigene Fehler einzugehen und mit den negativen Meldungen umzugehen. Eine offene und transparente Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern ist dabei unablässig, da die Vertrauensbeziehung unter der Krise möglicherweise gelitten hat.

Besonders die Mitarbeiter sind als wertvolle Ressource in KMU durch das Aufzeigen einer Vision, von Perspektiven, durch Miteinbeziehung bei der Planung und der klaren Verteilung von Aufgaben und Rollen zu motivieren. Aber auch die Einführung von Kontrollmechanismen kann für eine erfolgreiche Überwindung der Krise notwendig sein. Dies kann durch die Einführung einer zweiten Führungsebene geschehen. Das heißt, dass v. a. transformationale Elemente der Führungsposition notwendig sind, um die Krisensituation überstehen zu können.

---

#### *Working Capital Management zur Liquiditätsfreisetzung und Effizienzsteigerung*

---

Auf Grundlage einer Befragung von 1.500 zufällig ausgewählten bayerischen Handwerksbetrieben wird in diesem Projekt das Working Capital Management untersucht.

Im Vergleich zu früheren Studien ergibt sich ein leicht erhöhter Verbreitungsgrad aller untersuchten Maßnahmen. Besonders verbreitet sind grundlegende Maßnahmen des Vorrats- sowie des Debitorenmanagements. Maßnahmen aus dem Bereich des Kreditorenmanagements sind im Vergleich etwas geringer verbreitet. Deutlich seltener werden die abgefragten Kennzahlen des Cash-Managements berechnet.

Die Analyse der Einflussfaktoren zeigt einen signifikant positiven Einfluss einer akademischen, betriebswirtschaftlichen Vorbildung einzelner Mitarbeiter auf den Verbreitungsgrad aller Maßnahmen. Ein Zusammenhang zwischen Anwendungsgrad und Mitarbeiterzahl kann hingegen nicht festgestellt werden. Vielmehr als eine grundlegende Knappheit der Humankapitalressourcen sind also betriebswirtschaftliche Kenntnisse an einzelnen Schlüsselpositionen innerhalb des Betriebes ausschlaggebend für die Implementierung von Working Capital Management Maßnahmen. Des Weiteren ergibt die Untersuchung, dass unter jüngeren Betrieben und solchen, die aktiv auf Unternehmenswachstum abzielen, der Verbreitungsgrad signifikant höher liegt.

Im dritten Schritt der Analyse wird der Zusammenhang zwischen dem Einsatz der verschiedenen Working Capital Management Maßnahmen und unterschiedlichen Liquiditäts- und Ertragskennzahlen analysiert. Hier kann unter anderem ein signifikant positiver Einfluss des Working Capital Managements auf die Liquidität ersten und zweiten Grades nachgewiesen werden.

*Entwicklungszusammenarbeit als  
Interesse des Handwerks?  
Alles eine Frage der  
(Mitglieder-)Perspektive!*

---

*Rechtliche Grundlagen für Handwerkskammern bei der Durchführung  
von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit*

---

Die zunehmend vernetzte und globalisierte Wirtschaftswelt nimmt auch Einfluss auf das dynamische Aufgabengebiet der Handwerkskammern. Dies zeigt sich u. a. an ihrem Engagement bei der Entwicklungszusammenarbeit. Das Gutachten untersucht die rechtliche Vereinbarkeit dieser Beteiligung von Handwerkskammern mit ihrem Aufgabenfeld unter Berücksichtigung von verfassungs- und handwerksrechtlichen Aspekten. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die demokratische Legitimation der Handwerkskammern gegenüber ihren Mitgliedern und dem daraus resultierenden Einfluss auf die Auslegung der Kammeraufgaben aus § 91 HwO gelegt. Die Untersuchung mündet in eine Sammlung von Möglichkeiten zur Gesetzesänderung, um eine verstärkte Mitgliederteilhabe an der Selbstverwaltung sowie eine breitere Vertretung handwerklicher Interessen zu ermöglichen. Diese Konzepte konzentrieren sich nicht ausschließlich auf die Entwicklungszusammenarbeit, sondern sollen vielmehr auch für zukünftige Aufgabenfelder der Kammerselbstverwaltung Anwendung finden.

---

*Rechte und Pflichten bei der Übernahme von Ehrenämtern*

---

*„Ehrenamtliches Engagement ist  
der Stützpfiler für viele Bereiche  
im Handwerk wie aber auch für  
die Gesellschaft insgesamt.“  
(Hans Peter Wollseifer,  
Präsident des ZDH)*

Das Ehrenamt ist für die Organisation des Handwerks von zentraler Bedeutung. Neben der ehrenamtlichen Betätigung in den Kammern spielt das Ehrenamt vor allem im Ausbildungs- und Prüfungssektor eine entscheidende Rolle. Insbesondere hier entstehen rechtliche Fragen. Ziel dieser Arbeit ist es, sich mit den Rechten und Pflichten der ehrenamtlich Tätigen im gesamten Bereich des Handwerks auseinanderzusetzen. Dabei soll in einem ersten Teil auf die Grundlagen des Ehrenamtes eingegangen werden, während ein zweiter Teil sich einem Vergleich mit anderen Rechtsgebieten widmet. Erste Erkenntnisse zeigen sich im begrifflichen und historischen Kontext. Inwieweit Rechte und Pflichten bestehen, wird die weitere Analyse zeigen.

---

*D H I-Gemeinschaftsprojekt  
Förderung der Selbstständigkeit im Handwerk*

---

Das Gründungsgeschehen in Deutschland hat in den vergangenen Jahren deutlich an Dynamik verloren. Dies liegt nicht zuletzt an der im internationalen Vergleich schwach ausgeprägten Selbstständigenkultur. Das Deutsche Handwerksinstitut hat es sich zur Aufgabe gemacht, in einem interdisziplinären Forschungsprojekt die Ursachen zu ergründen und Ansatzpunkte zur Förderung der Selbstständigkeit im Handwerk herauszuarbeiten. Das LFI übernimmt in diesem Gemeinschaftsprojekt nicht nur die Funktion des Projektkoordinators, sondern untersucht auch die Auswirkungen der rechtlichen und bürokratischen Rahmenbedingungen auf das Gründungsgeschehen.



Erste Ergebnisse deuten darauf hin, dass rechtliche und bürokratische Hemmnisse, anders als häufig propagiert, zwar eine wesentliche Belastung und einen erheblichen Aufwand für potenzielle Selbständige bedeuten, aber kaum ursächlich für die gering ausgeprägte Gründungsdynamik sind. Dementsprechend konnte auch in der empirischen Forschung bislang weder international noch national ein Zusammenhang zwischen Bürokratieaufwand und Gründungsgeschehen statistisch belastbar nachgewiesen werden. Auch die rechtlichen Herausforderungen sind in der Praxis durch vorausschauendes Handeln zu überwinden und bieten an einigen Stellen sogar Spielraum für kreative Gründungsmodelle. Empirische Erkenntnisse zeigen außerdem, dass staatliche Gründungsvorschriften auch positive Auswirkungen auf das Gründungsgeschehen haben können, indem sie zur Qualitätssicherung beitragen. Nichtsdestotrotz kann die Politik durch eine Intensivierung der Bemühungen zum Bürokratieabbau dazu beitragen, die Gründer in einer ohnehin schon stressigen Phase zu entlasten. Besonders zu begrüßen wären hier der Ausbau von „One-Stop-Shops“ und E-Governments.

*Bürokratischer Aufwand belastet Existenzgründer, verhindert aber keine Gründungen.*

---

#### *Urbane Gebiete nach § 6a BauNVO*

---

Das Projekt behandelt die Auswirkungen der Baugebietskategorisierung „Urbanes Gebiet“ auf Handwerksbetriebe und die damit verbundenen Standortwahlfaktoren. Urbane Gebiete sind mit Besonderheiten ausgestattet, welche die Einführung dieses Gebiets neben den bereits existierenden Baugebietskategorien begründet. Diese Kerneigenschaften können, bei richtiger Umsetzung, Handwerksbetrieben einen attraktiven, innerstädtischen Betriebsstandort ermöglichen. Anhand von Experteninterviews muss jedoch eine abweichende Tendenz festgestellt werden: Urbane Gebiete werden vermehrt für die Errichtung ertragsreicher Wohnräume mit einem sehr geringen Gewerbeanteil genutzt, was eine Gefahr für Handwerksbetriebe darstellt. Diese Entwicklung beruht auf den neu geschaffenen Möglichkeiten, dichter und höher auf einer bestehenden Grundfläche bauen zu können, ohne einen vorgeschriebenen (Mindest-)Anteil an Gewerbe erfüllen zu müssen. Vor allem Handwerksbetriebe leiden unter dieser Tendenz, denn neugeschaffene Wohnräume nehmen den Betrieben die Möglichkeit einer eigenen Ansiedlung oder verursachen sogar den Umzug bereits existierender Betriebsstandorte. Da das urbane Gebiet noch ein sehr neues Instrument der Baugebietskategorisierung ist, müssen aktuelle Entwicklungstendenzen sowie die bereits festgestellten Gefahren für Handwerksbetriebe über einen längeren Zeitraum beobachtet werden. Im zweiten Schritt dieses Projekts werden deshalb bestehende Urbane-Gebiete-Projekte untersucht. Dafür werden deutschlandweit durchgeführte Projekte anhand ihrer Baupläne und Begründungen für die Wahl des urbanen Gebietes analysiert.

*Urbane Gebiete werden vermehrt für die Errichtung ertragsreicher Wohnräume mit einem sehr geringen Gewerbeanteil ausgenutzt, was eine Gefahr für Handwerksbetriebe darstellt.*

---

#### *Geschäftsmodellanpassungen in Handwerksbetrieben*

---

Geschäftsmodellanpassungen von Unternehmen sind unerlässlich, um die langfristige Wettbewerbs- und Renditefähigkeit zu sichern. Neben dem digitalen Wandel – und der damit einhergehenden Digitalisierung



von Geschäftsmodellen – bestehen zusätzliche Aspekte, die in einem Geschäftsmodell zu berücksichtigen sind.

Eine Geschäftsmodellanpassung liegt dabei vor, wenn in mindestens zwei der folgenden vier Dimensionen Anpassungen stattgefunden haben:

1. Kundenfokus: Wer sind die Zielkunden?
2. Nutzenversprechen: Was wird den Kunden angeboten?
3. Wertschöpfungskette: Wie wird die Leistung hergestellt?
4. Ertragsmechanik: Wie wird der Wert erzielt?

Die Anpassung sollte dabei neu für den Betrieb und erst nach dessen Gründung erfolgt sein. Eine bloße Optimierung interner Prozesse bzw. Digitalisierung von Prozessen wird nicht als Anpassung des Geschäftsmodells gewertet. Im Rahmen des Projekts soll im weiteren Verlauf anhand von Fallstudien untersucht werden, welche verschiedenen Facetten und Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodell Anpassungen identifiziert und analysiert werden können. Die Ergebnisse dienen Betrieben dazu, die Notwendigkeit von Anpassungen frühzeitig zu erkennen und diese erfolgreich umzusetzen.

---

#### *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 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.

*„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)

## **Abgeschlossene Drittmittelprojekte**

---

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

---

Für das Hörgeräteakustiker-Handwerk existierten keine belastbaren empirischen Daten, welche die Berechnung eines mittleren Stundenverrechnungssatzes zuließen. Um diesen Mangel zu beseitigen, hat das LFI mittels einer schriftlichen Befragung Informationen zur Beschäftigtenstruktur sowie zu Ausgaben bzw. Kosten von repräsentativen Betrieben erhoben und validiert. Auf Basis dieser Daten wird ein Gutachten zum Stundenverrechnungssatz erstellt.

## 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 die Mehrzahl als pdf-Dokument zum kostenfreien 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)