

Forschung, die Wissen schafft.

AUFGABE UND LEITBILD

Das Ludwig-Fröhler-Institut (LFI) ist das Kompetenzzentrum für Betriebswirtschaft und Recht innerhalb des DHI. Als Forschungspartner für Handwerk und Mittelstand sieht das LFI seine wesentlichen Aufgaben im Knowhow-Transfer, der Politikberatung sowie der Etablierung des Handwerks in Forschung und Lehre. Das Institut bietet mit seinen vielfältigen juristischen und betriebswirtschaftlichen Forschungsarbeiten innovative Lösungen für die großen gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen in einer zunehmend dynamischen Welt.

Aus den aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen lassen sich insbesondere folgende Forschungsfelder ableiten:

- Unterstützung der Handwerksorganisationen sowie der Politik mit empirischen und rechtsdogmatischen Arbeiten bei der Bewältigung von Herausforderungen, die aus dem gesellschaftlichen Wandel resultieren.
- Dokumentation und Förderung einer verantwortungsvollen Stellung des Handwerks in unserer Gesellschaft durch Forschung in den Feldern Nachhaltigkeit, gesellschaftliches Engagement und Umweltschutz.
- Beitrag zur Bewältigung des Demografischen Wandels durch Forschungsprojekte zur Fachkräftesicherung, Integration und Inklusion.
- Förderung gleichwertiger Lebensverhältnisse in allen Regionen Deutschlands durch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Möglichkeiten zur Stärkung des ländlichen Raums.
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe durch Hilfen zur Bewältigung von Managementaufgaben, insbesondere auf den Gebieten agile Organisation, Leadership, Controlling und Finance.
- Sicherung des Wirtschaftsbereichs Handwerk durch Projekte zu Entrepreneurship, zur digitalen und ökologischen Transformation sowie zur Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle.

Die Kooperation mit den Partnerinstituten aus dem DHI ermöglicht es dem Institut, komplexe Zukunftsfragen des Handwerks interdisziplinär zu bearbeiten. Außerdem arbeitet das LFI bei Bedarf mit weiteren externen Partnern zusammen, um durch deren spezielle Expertise den eigenen Forschungsfokus noch erweitern zu können. Dies gelingt insbesondere durch kooperative Forschungsprojekte oder die Vergabe von Unteraufträgen.

Die Forschungsergebnisse werden zielgruppenspezifisch aufbereitet und publiziert. Die wissenschaftliche Community wird dabei durch Aufsätze in Zeitschriften adressiert, während für Entscheidungsträger aus der Politik und den Handwerksorganisationen Gutachten, Untersuchungsberichte und Beratungsinstrumente zur Verfügung gestellt werden. Die Zielgruppe der Betriebe wird mit unmittelbar anwendbaren Instrumenten, wie Checklisten, Arbeitshilfen und Modellvorhaben erreicht.

Mit seinen vielfältigen Unterstützungsleistungen für den Wirtschaftsbereich Handwerk trägt das LFI nachhaltig zur Sicherung der Betriebe und damit zum Erhalt von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen bei.

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 Fachkräftesicherung, Working Capital Management, Nachhaltigkeit und Turnaround Management Gegenstand der Beiträge.

5 Aufsätze und Working Paper

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 die Mitarbeiter aktuelle Forschungsergebnisse des Instituts. Wichtige Themenschwerpunkte lagen in 2021 auf der Krisenberatung, der digitalen Transformation sowie auf dem weiten Feld der Nachhaltigkeit.

15 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 auch 2021 vier geplante Veranstaltungen leider abgesagt werden. Immerhin acht Seminare können als Präsenzveranstaltungen durchgeführt werden. Drei weitere Schulungen werden in digitaler Form abgehalten. Dadurch erreicht das Institut wie in den Vorjahren rund 300 Berater der Handwerksorganisation. Damit leistet das LFI den mit Abstand größten Beitrag zum betriebswirtschaftlichen und juristischen Qualifikationsangebot des DHKT.

*15 Seminare
296 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*

Ein großer Erfolg ist die Organisation des zweiten Forums Handwerksrecht, das nach einer coronabedingten Verschiebung am 15.10. stattfindet. Prof. Dr. Martin Burgi eröffnet die Veranstaltung mit den Worten „It's great to be back“. Im Mittelpunkt seines Vortrags steht die Nachhaltigkeit als (bürokratische) Herausforderung für das Handwerk. Zuvor referiert Prof. Dr. Gunther Friedl über die aus Corona resultierenden Herausforderungen für die Betriebe. Ferner berichtet RA Klaus Schmitz vom ZDH über die Leipziger Beschlüsse und Prof. Dr. Detterbeck sprach zum Wettbewerb zwischen Ärzten und Gesundheitshandwerkern. Daran anschließend berichtet Jessica Kuhn, Hauptgeschäftsführerin des Zentralverbands Orthopädieschuhtechnik, über die Problematik der Hilfsmittel-



v.l.n.r.: Dr. Hüpers, Prof. Friedl, J. Kuhn, Prof. Burgi, Prof. Detterbeck

verträge. Den Abschluss bildete ein Bericht von Holger Schwannecke, Generalsekretär des ZDH und Vorstandsvorsitzender des D H I, zur aktuellen Handwerkspolitik. Am Rande der Fachvorträge bieten sich für die 80 Teilnehmer vielfältige Möglichkeiten zum fachlichen Austausch über Fragen des Handwerksrechts.

Im Rahmen der Ad-hoc-Aufgaben wird ferner ein Aufsatzbeitrag für die Festschrift zum 75-jährigen Bestehen des Fachverbandes Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik erstellt. Er steht unter dem Motto „Symbiose zwischen Wissenschaft und Praxis“.

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“ (AKBiS) 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.

Dabei wird unter anderem die Organisationsstruktur des Handwerks untersucht. Für alle Institutionen werden systematisch Rechtsgrundlage, Rechtsaufsicht, Arbeitnehmerbeteiligung und weitere Kriterien zusammengestellt.

Handwerksorganisationen

Abgeschlossene Projekte

Die Zukunft der Plattformökonomie und Datennutzung im Handwerk

Im Rahmen dieses gemeinsamen mit dem ifh bearbeiteten Projekts untersucht das LFI die rechtlichen Rahmenbedingungen für die digitale Transformation des Handwerks. Dabei kommt Prof. Dr. Rupprecht Podszun zu dem Ergebnis, dass die digitale Ökonomie das Handwerk vor große Herausforderungen stellt. Deshalb müssten Betriebe, ihre Verbände und Körperschaften sowie die Politik insbesondere dafür sorgen, den Zugang des Handwerks zu Daten, Software und Plattformen zu sichern.

Ansatzpunkte hierzu sieht das [Gutachten](#) u. a. in der Reduzierung technischer Barrieren und Erleichterung vertraglicher Lösungen zwischen den Akteuren. Auch eine verstärkte Zusammenarbeit der Betriebe wird mit dem Ziel empfohlen, eine kollektive Gegenmacht gegenüber den Inhabern von Datenmacht und den Intermediären aufzubauen.

Aufbau einer kollektiven Gegenmacht

Wenn jedoch das Verhandlungsgleichgewicht gestört ist und nicht durch vertragsrechtliche Instrumente gesichert werden kann, müssen die Zugangsansprüche des Handwerks verfahrensrechtlich abgesichert werden, um einen fairen Wettbewerb zu gewährleisten. Weitergehend ist an regulatorische Eingriffe zu denken, die einem Automatismus des Zugangs verpflichtet sind. Nach dem Vorbild der Kfz-Branche könnte auch für andere Bereiche eine sektorspezifisch ausgestaltete, ex ante wirkende Datenteilungspflicht vorgesehen werden.

Handwerksbetriebe sind in der Regel zu klein, um solche strukturellen Umwälzungen eigenständig gestalten und vorantreiben zu können. Sie sind daher auf die Unterstützung durch ihre Verbände und die Handwerkskammern sowie die Politik angewiesen.

Unterstützungsbedarf für Handwerksbetriebe

Sortimentsgestaltung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung

Basierend auf vorherrschender Literatur wird ein Anforderungskatalog für die Betriebe abgeleitet, um die Grundvoraussetzungen für die Erstellung einer Deckungsbeitragsrechnung (DBR) unter den Gesichtspunkten der Wirtschaftlichkeit und Komplexität zu definieren. Mit Hilfe eines Beispielbetriebs können weitere, gewerk-spezifische Besonderheiten und Anforderungen identifiziert werden. In der Konsequenz wird gezeigt, dass eine wirtschaftliche Durchführung der Deckungsbeitragsrechnung im Konditorhandwerk nur dann möglich ist, wenn es bereits eine umfassende Datengrundlage gibt und die Verarbeitung durch geeignete Software unterstützt wird. Eine Möglichkeit, die Komplexität und den Erstellungsaufwand zu reduzieren, besteht laut der Studie in der Definition geeigneter Referenzprodukte.

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

Die Projektergebnisse mündeten in einen Leitfaden für die produktbezogene DBR zur Sortimentsgestaltung. Dieser greift spezifische Herausforderungen auf und gibt Handlungsempfehlungen für Betriebe und Beraterinnen und Berater im Konditorhandwerk.

Die Eigentümer-Manager Rolle



Quelle: Beibl, Tobias (2021), [Leadership in Handwerksbetrieben](#)

Leadership in der Krise – Die Rolle des Betriebsinhabers

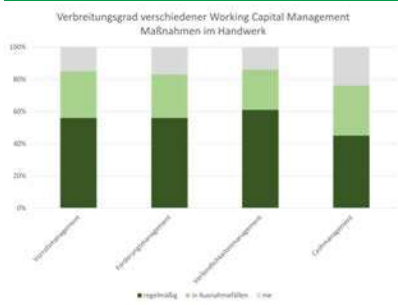
Anders als in industriellen Großbetrieben befinden sich in Handwerksbetrieben Eigentum und Leitung meist in einer Hand. Der Eigentümer-Manager nimmt deshalb drei Rollen wahr. Als Handwerker verfügt er über eine hohe fachliche Kompetenz und ist vielfach stark in das Tagesgeschäft involviert. In der Rolle des Geschäftsführers ist er für sämtliche Führungs- sowie Verwaltungsprozesse verantwortlich und auch als Privatperson verfolgt der Unternehmer persönliche Ziele, die oftmals mit denen aus anderen Sphären konkurrieren.

Diese Situation bringt in der Unternehmensführung einige Besonderheiten mit sich, die sich auch auf das Leadership in Krisensituationen auswirken. Basierend auf den einschlägigen Leadership-Theorien belegt die Untersuchung anhand von Fallstudien, dass im Handwerk entgegen der verbreiteten Annahme sehr wohl moderne Ansätze und Strukturen in Bezug auf Leadership beobachtbar sind. Dennoch konnte unzureichendes Leadership häufig als eine wichtige Krisenursache beobachtet werden. Gerade mangelnde Kommunikation mit den Mitarbeitern oder fehlende Vermittlung von Zielen und Visionen führen oftmals zu Identifikationsproblemen bei den Mitarbeitern.

Im Leadership liegt aber nicht nur die Ursache vieler Krisen, sondern auch eine mögliche Lösung. So sollte eine Führungskraft zum Überwinden der Krise ihr eigenes Handeln reflektieren und bereit sein, Fehler einzugestehen und entsprechend zu reagieren.

Working Capital Management zur Liquiditätsfreisetzung und Effizienzsteigerung

Working Capital Management



Quelle: Tratt, Benedikt (2021): Erfolgreich durch strukturiertes Working Capital Management

Auf Grundlage einer empirischen Erhebung unter 1500 bayerischen Handwerksbetrieben mit weniger als 50 Mitarbeitern, wird in diesem Projekt der Verbreitungsgrad sowie die Effektivität grundlegender Maßnahmen des Working Capital Managements untersucht.

Im Vergleich zu früheren Studien zeigt sich in der Erhebung ein erhöhter Verbreitungsgrad aller untersuchten Maßnahmen. Die Analysen zeigen ferner, dass die Anwendungshäufigkeit grundlegender Working Capital Management Maßnahmen wesentlich von der betriebswirtschaftlichen (Aus-)Bildung einzelner Mitarbeiter abhängt. Des Weiteren liegt der Verbreitungsgrad unter jüngeren Betrieben und solchen, die aktiv auf Unternehmenswachstum abzielen, deutlich höher. Ebenfalls kann im Rahmen der Untersuchung ein signifikant positiver Einfluss des Working Capital Managements auf die Liquidität und Rentabilität der Betriebe nachgewiesen werden. Dieser Zusammenhang gilt auch in sehr kleinen Betrieben.

Die Erkenntnisse des Projekts mündeten neben dem Untersuchungsbericht in einen [wissenschaftlichen Aufsatz](#) sowie einen [praxisorientierten Leitfaden](#) für Handwerksbetriebe mit Selbstcheck und einigen einfachen Handlungsempfehlungen.

Rechtliche Grundlagen für Handwerkskammern bei der Durchführung von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit

Das Interesse des Staats und der Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Handwerkskammern an Projekten in der Entwicklungszusammenarbeit wächst stetig und findet zuletzt auch seinen Niederschlag in der Handwerksordnung, in der die Entwicklungszusammenarbeit als eigener Aufgabenbereich der Handwerkskammern aufgenommen wurde. Das Gutachten untersucht die rechtliche Vereinbarkeit der Beteiligung von Handwerkskammern in der Entwicklungszusammenarbeit 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. Der neue Aufgabenbereich kann im Ergebnis nicht dazu führen, die Kompetenzen der Handwerkskammern in der Entwicklungszusammenarbeit wesentlich zu erweitern. Vielmehr müssen auch weiterhin Möglichkeiten zur Teilhabe der Kammermitglieder an den Entwicklungsprojekten bestehen. Unter diesem engen Verständnis ist die Einführung des neuen Aufgabenbereichs jedoch als rechtlich zulässig zu erachten.

Die Arbeit 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

Die Gesellenprüfungen sowie Zwischen-, Fortbildungs-, und Meisterprüfungen werden im Handwerk von ehrenamtlich tätigen Prüferinnen und Prüfern abgenommen. Die Handwerksordnung hat sich bewusst gegen eine Abnahme der Prüfung durch hauptamtlich Tätige entschieden und diese Aufgabe ehrenamtlich Tätigen übertragen. Dies liegt u. a. daran, dass diejenigen, die täglich mit dem Handwerk in Berührung sind, am besten Prüfungsleistungen bewerten können. Angesichts der Bedeutung dieser Prüfungen v. a. im Hinblick auf die Berufsfreiheit (Art. 12 GG) tragen die Prüfenden eine besondere Verantwortung für die von ihnen übernommene Aufgabe. Das Projekt widmet sich der rechtlichen Einordnung des Ehrenamtes und analysiert, welche Aufgaben, Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten ehrenamtlich Prüfende haben. So wird z. B. der Frage nachgegangen, wer für die Erstellung der Prüfungsaufgaben zuständig ist und was die Kammer oder Innung von ihren Prüferinnen und Prüfern verlangen kann. Zusammenfassend kann dabei festgehalten werden, dass Prüfende einem strengen Pflichtenkatalog unterliegen und in ihrer Arbeitsweise nicht völlig frei sind.

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

Betroffene nehmen ihre eigenen Angelegenheiten selbst wahr.

Hohe Belastungen, aber geringe Abbruchwirkung

Ziel:
Digitale One-Stop-Shop Lösung

D H I-Gemeinschaftsprojekt
Förderung der Selbstständigkeit im Handwerk

Im Rahmen dieses D H I-Gemeinschaftsprojekts wurden die rechtlichen und bürokratischen Rahmenbedingungen als Gründungshemmnisse im Handwerk untersucht. Dabei zeigt sich, dass Existenzgründer und Nachfolger zwar großen bürokratischen Hürden gegenüberstehen, aber diese Lasten nur selten ursächlich für den Abbruch oder das Scheitern von Gründungs- und Nachfolgeprojekten sind.

Dennoch ergeben sich aus der [Untersuchung](#) einige Anpassungsmöglichkeiten, mit deren Hilfe von staatlicher Seite erheblich zur Entlastung von Gründern beigetragen werden könnte. Zum einen sollte durch bessere Koordination und Abstimmung aller in den Gründungsprozess involvierter Stellen mehr Klarheit bezüglich der jeweiligen Zuständigkeiten geschaffen werden. Auch die flächendeckende Digitalisierung von Verwaltungsprozessen sollte mit Nachdruck vorangetrieben werden. Sie erspart Gründerinnen und Gründern unnötige Wege, Ärger über amtliche Öffnungszeiten und beschleunigt den Gründungsprozess erheblich. Zielsetzung sollte dabei die Einrichtung eines digital erreichbaren, zentralen, koordinierenden Ansprechpartners im Sinne einer One-Stop-Shop Lösung sein. Der so erzielte Frustrationsabbau kann dazu beitragen, dass sich die gefühlte Bedeutung rechtlicher und bürokratischer Hemmnisse bezüglich der Unternehmensgründung deutlich reduziert und sich dem niedrigen Niveau ihres objektiv messbaren Einflusses annähert. Der [Sammelband „Selbstständigkeit im Handwerk – Potenziale, Herausforderungen, Lösungsansätze“](#) steht auf den LFI-Webseiten zum Download bereit.

Vergleich der Baugebietskategorien

	Urbanes Gebiet (Uz)	Wohngebiet (Wz)	Mischgebiet (Mz)	Kerngebiet (Kz)	Gewerbegebiet (Gz)
Wohngebäude	X	X	X	(X)	-
Geschäfts- und Bürogebäude	X	-	X	X	X
Einzelhandel, Gastronomie, Hotel	(X) nicht großflächig	(X) zur Versorgung des Gebiets	X	X	X
Sonstiges Gewerbe	X	-	X	X	X
Nicht störendes Gewerbe	X	X	X	X	X
Eindeutlich belästigendes Gewerbe	-	-	-	-	X
Verwaltung	X	-	(X)	X	X
Kirchliche, kulturelle, gesundheitliche, sportliche Zwecke	X	X	(X)	X	(X) nur ausnahmsweise
Grundflächenzahl	0,8	0,4	0,6	1	0,8
Geschosflächenzahl	3	1,2	1,2	3	2,4
Tk Lärm (Tag/Nacht)	63/45	55/40	60/45	60/45	65/50

X zulässig (X) teilweise zulässig - nicht zulässig

Quelle: Beibl Tobias (2021):
[Urbane Gebiete nach § 6a BauNVO und ihre Auswirkungen auf Betriebsstandorte und Neuansiedlungen im Handwerk](#)

Urbane Gebiete nach § 6a BauNVO

Das Urbane Gebiet gem. § 6a BauNVO wurde 2017 als neue Gebietskategorie eingeführt, um das Konzept einer Stadt der kurzen Wege zu verwirklichen. Im Rahmen einer Fallstudienanalyse werden von insgesamt 36 bearbeiteten Urbanen Gebieten zehn verschiedene Bebauungspläne von Urbanen Gebieten auf ihre Auswirkungen auf das Handwerk analysiert. Anhand von Standortwahlfaktoren des Handwerks werden die Chancen und Gefahren des Urbanen Gebiets evaluiert. Hierbei konnte festgestellt werden, dass Urbane Gebiete im Allgemeinen als Planungsziel zwar positive Ansätze bilden, sie jedoch in ihrer individuellen Ausgestaltung in vielen Fällen Gefahren für das Handwerk bergen. Häufig werden die spezifischen Belange des Handwerks bei der Erstellung der Bebauungspläne nicht ausreichend berücksichtigt. Es kann beobachtet werden, dass Urbane Gebiete oftmals nur zur Schaffung von neuem Wohnraum genutzt werden. Diese stehe der Neuansiedlung von Handwerksbetrieben entgegen. Einzelne Festsetzungen wie die GRZ-Festlegung oder die Berücksichtigung von sozialen und kulturellen Einrichtungen sowie Gewerbeanteile erscheinen unentbehrlich und müssen in Zukunft stärker auf ihre tatsächliche Zielentwicklung ausgerichtet werden.

Nachhaltigkeitspflichten von Handwerksbetrieben im Umwelt-, Energie- und Vergaberecht

In diesem Projekt wird untersucht, was EU-Taxonomie-Verordnung, Lieferkettengesetz und der Klimaschutz-Beschluss des BVerfG für KMU, sowohl im Handwerk als auch in der gewerblichen Wirtschaft, bedeuten. Hierbei wird deutlich, dass das Handwerk von der Nachhaltigkeit auch profitieren kann, da viele Nachhaltigkeitspflichten wohl nur unter Einsatz handwerklicher Leistungen erbracht werden können und damit Handwerker zum Nachhaltigkeitsgestalter werden.

Das Handwerk als Nachhaltigkeitsgestalter

Dennoch ist auch festzuhalten, dass sowohl Nachhaltigkeitspflichten als auch Nachhaltigkeitsnachweise ein erhebliches Bürokratiepotenzial zu lasten von KMU aufweisen. Deshalb werden verfassungsrechtliche Impulse für das allzeit geteilte politische Ziel der Reduzierung von Bürokratie dargelegt und nach konkreten Mechanismen zur Erreichung dieses Ziels erarbeitet. Einzelne Pflichten konnten dabei lediglich exemplarisch betrachtet werden, wobei aber der Rahmen für anschließende, spezifischer oder umfangreicher angelegte Untersuchungen sowohl für den Vollzugsalltag als auch für die rechtspolitische Diskussion bereitgestellt wird.

Datennutzung im Handwerk

Customer Relationship Management (CRM), also das gezielte Management von Kundenkontakten, etabliert sich immer mehr zum Standard – im Jahr 2021 nutzten selbst unter den kleinen Betrieben von 10 bis 49 Mitarbeitern rund 40 % eine CRM-Software-Lösung (Statista, 2021). Allerdings sagt diese Zahl noch nichts über die eigentliche Qualität des CRM in Handwerksbetrieben aus. So umfassen CRM-Programme eine breite Spanne von Komponenten: von Basislösungen, die eher einer digitalen Kundenkartei mit einigen wenigen Zusatzfunktionen ähneln, bis hin zu umfassenden Datenanalysefunktionen mit der Möglichkeit zu automatisierten Mailings. Hieraus ergeben sich bereits die ersten Herausforderungen für Handwerksbetriebe: Welche der zahlreichen Funktionen bietet mir in meinem Gewerk einen echten Mehrwert? Wann rechtfertigt gesteigertes Umsatzpotenzial den oft erheblichen Mehraufwand für Datenerfassung und -pflege?

Customer Relationship Management (CRM) etabliert sich im Handwerk

Die Studie wirft einen handwerksspezifischen Blick auf eben diese Fragen. Nach einem umfassenden Überblick über die Literatur zum Einsatz von CRM in kleinen und mittleren Unternehmen erfolgt eine Einteilung gängiger CRM-Software-Lösungen in grundlegende Funktionalitäten. Schließlich wird eine konzeptionelle Matrix auf Basis von Entscheidungsbäumen ausgearbeitet. Diese hilft den Betrieben abzuschätzen, welche Zielsetzungen und Funktionalitäten ihr CRM-System sinnvollerweise umfassen sollte. Unter Berücksichtigung von Gewerk und anderen betrieblichen Charakteristika wird somit die Entscheidungsfindung bei der Anschaffung einer CRM-Lösung für den eigenen Betrieb erleichtert.

Laufende Projekte

Mitarbeiterreaktionen auf CSR im Handwerk

Die Studie beschäftigt sich mit formellen und informellen Aspekten des Nachhaltigkeitsmanagements in kleinen und mittleren Handwerksunternehmen. Sie bezieht dabei explizit Beschäftigte der befragten Unternehmen mit ein. Als neutrale Instanz, welche dennoch eng mit den Begebenheiten und Bedürfnissen der Handwerksbetriebe vertraut ist, werden zudem Berater aus Handwerksorganisationen interviewt. So ergibt sich ein facettenreicher Blick auf formelle und informelle Ansätze nachhaltiger Handwerksunternehmen.

Informelles Nachhaltigkeitsmanagement

Es zeichnet sich ab, dass ein Großteil der Handwerksunternehmen Nachhaltigkeit überwiegend informell lebt. So motiviert beispielsweise eine offene Diskussion zu nachhaltigen Aktivitäten im Unternehmen die Mitarbeiter, sich mit der Thematik auseinander zu setzen und sich aktiv im Unternehmen einzubringen. Auch beobachten die Unternehmen, die eine nachhaltige Unternehmenskultur nach außen kommunizieren, erhöhte Attraktivität bei nachhaltig orientierten potenziellen Mitarbeitern.

Crowdfunding im Handwerk – Chance oder Illusion

Viele Handwerksbetriebe sind aufgrund ihrer Größe starken Einschränkungen bei der Allokation externer Finanzmittel ausgesetzt. In der Regel stellt das klassische Bankdarlehen die einzige Fremdfinanzierungsquelle dar. Diese Abhängigkeit birgt nicht nur das Risiko, zu ungünstigen Konditionen Fremdkapital aufnehmen zu müssen, sondern kann zu unmittelbaren Liquiditätsschwierigkeiten führen, wenn Kreditinstitute ihre Kreditvergabestandards erhöhen. Es ist daher auch für kleine Betriebe von großer Bedeutung, die eigene Finanzierung auf mehrere Säulen zu verteilen.

Finanzierung auf mehrere Säulen aufbauen!

Im Zuge der jüngsten technologischen und gesellschaftlichen Entwicklung hat sich das Crowdfunding als mögliche weitere Option zur Allokation von Fremdkapital entwickelt. Sowohl die Anzahl der durchgeführten Crowdfunding Projekte als auch die dabei eingesammelten Summen verzeichnen seit mehreren Jahren kontinuierlich Wachstumsraten im hohen zweistelligen Bereich. Im Handwerk sind bis heute allerdings nur sehr wenige Kampagnen durchgeführt worden. Aus diesem Grund werden im Rahmen einer qualitativen Untersuchung die Erfolgsfaktoren von Crowdfunding analysiert, um das Potenzial, das Crowdfunding als Finanzierungsalternative für das Handwerk bietet, einzuschätzen. Grundlage der Analyse sind semi-strukturierte Interviews mit 23 Handwerksbetrieben, die bereits eine Crowdfunding Kampagne durchgeführt haben.

„Der große Vorteil ist: Man bekommt nicht nur Kapital, sondern auch Marketing und eine Menge Investoren, die an die Geschäftsidee glauben...“

– Aussage eines Befragten –

Determinanten von Vertragslösungsmerkmalen in der betrieblichen Ausbildung

Das Risiko eines Untertauchens von Bewerbern während des Bewerbungsprozesses treibt immer mehr Ausbildungsbetriebe um. Das in der angelsächsischen Welt als „Ghosting“ bezeichnete Verhalten ist besonders kostspielig, wenn es nicht nur den Bewerbungsprozess betrifft, sondern der potentielle Azubi nach Abschluss eines Ausbildungsvertrags bei Ausbildungsbeginn nicht erscheint. Hierzulande gibt es bislang praktisch keine empirische Evidenz für das Phänomen.

Diese Studie untersucht erstmals auf Basis von prozessproduzierten Daten zu Ausbildungsverhältnissen aus der Lehrlingsrolle der Handwerkskammer der Pfalz im Zeitraum 2015 bis 2017, welche Bewerbergruppen und welche Betriebstypen besonders stark von diesem Phänomen betroffen sind. Hierbei werden die individuellen (z. B. Geschlecht, Alter, Schulbildung, Nationalität), betrieblichen (z. B. Sektor, Größe) und beruflichen (z. B. Entlohnung, Ausbildungsdauer) Charakteristiken bei einem Vergleich der nicht erscheinenden Auszubildenden mit den erfolgreich die Ausbildung abschließenden Kollegen gegenübergestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass ältere, weibliche und nicht-deutsche Bewerber ohne abgeschlossene Schulbildung signifikant häufiger nicht zum Ausbildungsbeginn erscheinen. Ganz kleine und relativ große Handwerksbetriebe über 50 Mitarbeiter sind besonders stark, Betriebe aus den Lebensmittel- und Gesundheitsgewerben sowie den Handwerken für den privaten Bedarf und Betriebe, die überdurchschnittlich gut bezahlen, besonders wenig betroffen. Die Argumentation basiert auf der Analyse, welche Gründe für Ghosting verantwortlich sein könnten und welche Maßnahmen Betriebe dagegen unternehmen können.

Betriebsgröße, Gewerk und Entlohnung als Treiber von „Ghosting“

Geschäftsmodellanpassungen in Handwerksbetrieben

Geschäftsmodellanpassungen treten insbesondere dann auf, wenn sich externe Faktoren des Unternehmens verändern, zum Beispiel durch einen exogenen Schock, wie beispielsweise die Covid-19 Pandemie. Ebenso kann aber auch der Wechsel einer starken Unternehmerpersönlichkeit im Unternehmen zu Anpassungen des Geschäftsmodells führen, indem die Nachfolge neue Ideen und frischen Wind in den Betrieb bringt. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Anzahl von Betriebsübergaben betrachtet diese Studie Geschäftsmodellanpassungen in verschiedenen Nachfolgesituationen.

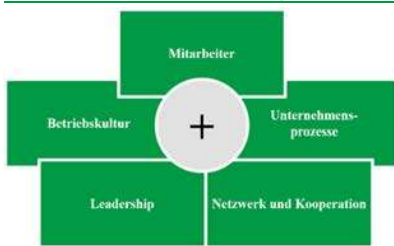
Im Rahmen des Projekts wird in Fallstudien untersucht, welche Faktoren in der Situation der Unternehmensnachfolge Geschäftsmodellanpassungen begünstigen. Hierzu werden in unterschiedlichen Nachfolgesituationen Erfolgsfaktoren sowohl für die Vorgänger als auch für die Nachfolgeneration identifiziert. Die Ergebnisse sollen Betrieben und Beratern dazu dienen, die Übergabe des Betriebs erfolgreich durchzuführen und diesen zukunftsfähig aufzustellen.

Eine Geschäftsmodellanpassung beschreibt die Modifikation einzelner Elemente des Geschäftsmodells an ein sich veränderndes Umfeld.



Das magische Dreieck der vier Dimensionen eines Geschäftsmodells nach Gassmann, Frankenberger & Csik (2013).

Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellanpassungen



Quelle: Beichert, Carl-Philipp / Beibl Tobias (2021): [Innovative, digitale Geschäftsmodelle und Kooperationsansätze als strategische Antwort auf die Herausforderungen durch die Covid-19 Pandemie](#)

Noch wenig konkrete Anforderungen, aber dynamische Entwicklung

Bewusstsein um große Bedeutung, aber Befürchtungen vor bürokratischen Belastungen

Abgeschlossene Drittmittelprojekte

Innovative, digitale Geschäftsmodelle und Kooperationsansätze als strategische Antwort auf die Herausforderungen durch die Covid-19 Pandemie

Im Rahmen eines Drittmittelprojekts hat das LFI mit einem fallstudienbasierten Ansatz Geschäftsmodellanpassungen analysiert. Hierbei konnten drei unterschiedliche Cluster von Geschäftsmodellanpassungen identifiziert werden. Neben der Reaktion auf neue Kundenbedürfnisse und Marktsituationen war dies die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten oder – etwas allgemeiner gefasst – die grundsätzliche Optimierung der Unternehmensprozesse.

Die von den Betrieben in Leitfadeninterviews aufgeführten Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodellanpassung lassen sich in fünf Kategorien zusammenfassen. Neben den Mitarbeitern, der Betriebskultur und dem Leadership der Betriebsinhaberin oder des Betriebsinhabers, umfassen diese auch die Unternehmensprozesse und die Kooperationsmöglichkeiten des jeweiligen Unternehmens.

Nachhaltigkeitsberichterstattung von Handwerksbetrieben

Gemeinsam mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln und dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie wird die Erwartungshaltung der Stakeholder bezüglich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Handwerksbetrieben untersucht sowie der Frage nachgegangen, wie gut Handwerksbetriebe auf diese Herausforderungen vorbereitet sind. Abschließend wird ein Prototyp einer Nachhaltigkeitsberichterstattung im Handwerk formuliert, der – basierend auf den Forschungsergebnissen – ein gerade für kleine Handwerksbetriebe abbildbares Format verdeutlicht.

Mit Blick auf die Stakeholder zeigt sich eine noch wenig konkretisierte Erwartungshaltung, die sich aber sehr dynamisch zu entwickeln scheint. Für das Bau- und Ausbaugewerbe lässt sich beispielsweise sagen, dass sowohl öffentliche als auch gewerbliche Auftraggeber erste Schritte hin zu mehr Nachhaltigkeit in ihrer Supply Chain unternehmen. So werden schon vereinzelt Eigenerklärungen von Handwerksbetrieben eingefordert. Allerdings bleiben die Anforderungen in diesen Erklärungen oft auf niedrigschwellige Basisaussagen beschränkt. Gleichzeitig kündigen aber alle befragten Stakeholder an, diese Anforderungen mittelfristig nachzuschärfen.

Die Handwerksunternehmen selbst nehmen diese zunehmenden Anforderungen bereits wahr und erwarten einen deutlichen Anstieg in absehbarer Zukunft. In der Folge spielt das Thema Nachhaltigkeit eine bedeutende Rolle in der Strategie vieler Handwerksbetriebe. Dies gilt gerade für den Aspekt des Klimawandels. Gleichwohl berichten die Betriebe jedoch Schwierigkeiten bei der Dokumentation und dem Nachweis der eigenen Aktivitäten. Fehlende Daten und bürokratische Belastung sind hier wesentliche Hemmnisse.

Laufende Drittmittelprojekte

Gutachten zum Stundenverrechnungssatz im Orthopädietechnik-Handwerk

Für das Orthopädietechnik-Handwerk existieren keine belastbaren empirischen Daten, welche die Berechnung eines mittleren Stundenverrechnungssatzes zulassen. Um diesen Mangel zu beseitigen, erhebt das LFI mittels einer schriftlichen Befragung Informationen zur Beschäftigtenstruktur sowie zu Ausgaben bzw. Kosten von repräsentativen Betrieben. Diese Daten werden in einem zweiten Schritt validiert, ehe auf ihrer Basis ein Gutachten zum Stundenverrechnungssatz erstellt wird.

Veröffentlichungen

Informationen zu den aktuellen Aktivitäten des Instituts sind unter www.lfi-muenchen.de abrufbar. Dort findet sich auch ein Verzeichnis aller Publikationen, 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