

# AUFGABE UND LEITBILD

---

Das Ludwig-Fröhler-Institut (LFI) ist das Kompetenzzentrum für Betriebswirtschaft und Recht innerhalb des Forschungsverbundes Deutsches Handwerksinstitut (DHI). Als exzellenter 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 unserer 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 2024/2025

### *Daueraufgaben in Forschung und Lehre*

#### **Aufsätze**

Die Forschungsergebnisse aus vielen Projekten münden regelmäßig in Aufsätze, die in renommierten Zeitschriften veröffentlicht werden. Dabei waren zuletzt Fachkräftesicherung, Nachhaltigkeit und Unternehmensbewertung 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 sowie wissenschaftlichen Konferenzen teil. Im Rahmen ihrer Fachvorträge präsentieren die Mitarbeiter aktuelle Forschungsergebnisse des Instituts. Wichtige Themenschwerpunkte lagen in 2024 auf dem Bereich Fachkräftesicherung, der digitalen Transformation sowie auf dem weiten Feld der Nachhaltigkeit. Mit 34 Vorträgen konnten in diesem Jahr wieder ein großer Impact erzielt werden.

*34 Fachvorträge*

#### **Weiterbildung der Betriebsberater**

Auch im Bereich der Seminarveranstaltungen konnte mit 445 Teilnehmern wieder eine herausragende Resonanz erreicht werden. Das LFI übernimmt seit vielen Jahren im Auftrag des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH) die fachliche Leitung von Informations- und Weiterbildungslehrgängen für Mitarbeiter der Gewerbeförderung. Von den 20 geplanten Veranstaltungen konnten 12 in Präsenz und 5 in Form von Webinaren durchgeführt werden. Damit leistet das Institut weiterhin den mit Abstand größten Beitrag zum betriebswirtschaftlichen und juristischen Qualifikationsangebot des ZDH.

*17 Seminare  
445 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 wurden nicht nur zahlreiche kleinere Anfragen beantwortet, sondern auch die Moderation der Regionalkonferenz Süd des Deutschen Handwerks übernommen.

#### **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. Aufsatzpublikationen tragen darüber hinaus zur Etablierung in Wissenschaft und Praxis bei. Um aktuelle Fragen von Anwendern zu bündeln, hat das Institut mit der Organisation von regelmäßigen Fragestunden ein neues Format entwickelt und betreut dieses laufend.

### **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 leistete das LFI mit einem Forschungsprojekt. Der Einsatz in der Beratungspraxis führt zu 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.

### **Lehrtätigkeit**

Im Rahmen der engen Kooperation mit der Technischen Universität München organisieren die Mitarbeiter des Instituts eine Seminarveranstaltung zu handwerksrelevanten Themenstellungen. Die Ergebnisse der erstellten Qualifizierungsarbeiten fließen in Projekte des Instituts ein oder werden teilweise auch eigenständig veröffentlicht.



---

*Mitwirkungsmöglichkeiten von Frauen in der Handwerksorganisation, die Leitungspositionen innehaben, aber nicht Betriebsinhaberinnen sind*

---

Ergebnispräsentation



Prof. Dr. Burgi beim Workshop des ZDH unter dem Thema  
"Förderung von Handwerkerinnen im Ehrenamt"

Um einen höheren Anteil an Frauen in der Handwerksorganisation zu erreichen, bestehen bereits de lege lata zahlreiche rechtliche Möglichkeiten: In den Gremien der Handwerkskammer ist etwa eine Zuwahl als sachverständige Person gemäß § 93 Abs. 4 HwO (Kooptation) oder die Mitwirkung als gesetzliche Vertreterin einer wahlberechtigten juristischen Person oder Personengesellschaft gemäß § 97 Abs. 1 S. 1 Nr. 2, Abs. 3 HwO möglich. Möchte man darüber hinaus eine erweiterte Mitwirkung von Unternehmerfrauen ermöglichen, so könnte eine Stimmrechtsübertragung betreffend Abstimmungen in den Versammlungen oder sogar das Wahlrecht und die Wählbarkeit in allen Körperschaften implementiert werden. Als Orientierung könnte § 5 Abs. 2 S. 2 IHKG dienen, der den Fall der "besonders bestellten Bevollmächtigten" regelt.

---

*Vergleichende Analyse von Modellvorhaben zur Fachkräfteeinwanderung*

---

Handwerksbetriebe profitieren von Zuwanderungsprojekten, die den administrativen Aufwand und die Vermittlung von Azubis aus Drittländern vereinfachen. Erfolgsfaktoren wie „Buddy-Systeme“, innovative Finanzierungskonzepte und enge Zusammenarbeit mit Behörden spielen dabei eine große Rolle.

In Zukunft muss der Austausch zwischen Projekten und Betrieben verstetigt werden, um die bisherigen Erfolge weiter zu skalieren. Für einen nachhaltigen Einfluss auf die Fachkräftesituation müssen Prozesse, Anforderungen und Ansprechpartner glasklar sein, sodass in Zukunft die Rekrutierung einer ausländischen Fachkraft kaum aufwändiger als die Rekrutierung einer inländischen Fachkraft wird.

---

*Open Innovation im Handwerk*

---

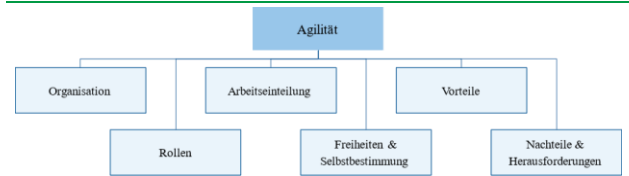
Innovationlabs sind zentrale Katalysatoren für unternehmerischen Erfolg und technologische Entwicklung. Die Studie untersucht Struktur, Nutzen und Gestaltungsmöglichkeiten deutscher Innovationlabs für KMU und identifiziert acht Grundtypen, z. B. öffentlich-private Partnerschaften, universitäre Initiativen und branchenspezifische Netzwerke.

Die Labs bieten Bildungsangebote, Beratung und Innovationsunterstützung, fördern Digitalisierung, Vernetzung sowie Projekte, und schaffen durch Partnerschaften sowie nachhaltige Modelle Mehrwert für KMU. Sie werden als Treiber für technologischen Fortschritt und wirtschaftliche Entwicklung hervorgehoben. Die Studie gibt praktische Impulse für ihre Gestaltung.

*New Work im Handwerk*

In vielen der befragten Handwerksbetriebe sind ein kooperativer Führungsstil, flache Hierarchien und gemeinsame Entscheidungsfindung mehr als selbstverständlich. Während kaufmännische Mitarbeitende in den interviewten Betrieben von Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten profitieren, sind gewerbliche Tätigkeiten an feste Orte gebunden. Dennoch zeigen innovative Modelle wie die Viertagewoche, dass Flexibilität auch hier möglich ist – für mehr Work-Life-Balance. Klar definierte Arbeitsprozesse und spezialisierte Rollen sorgen bei den Interviewbetrieben für Stabilität und Effizienz. Die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden ist in der Regel auf die Arbeitsausführung innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen beschränkt. Gerade was die New-Work-Komponente Agilität betrifft, sind also in Zukunft noch Verbesserungen in den Betrieben möglich.

Überblick über Interviewbereiche zur New-Work-Komponente Agilität



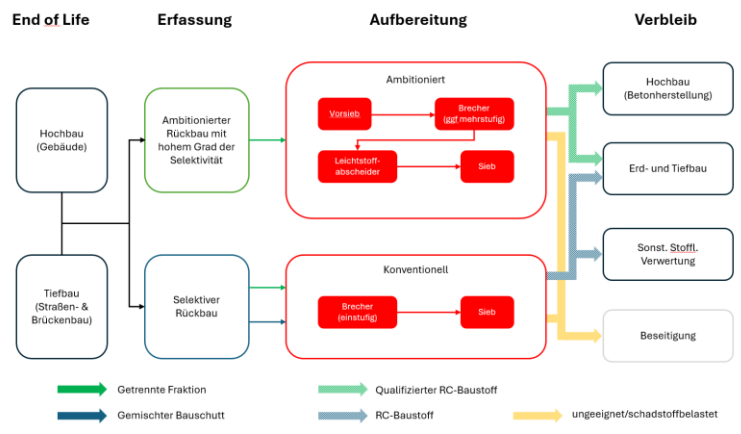
Eidkum, Greilinger & Mischler (2024): New Work im Handwerk – Ergebnisse einer Interviewstudie

**Laufende Projekte**

*Rolle des Bau- und Ausbauhandwerks in einer Circular Economy*

Die Circular Economy bietet im Bausektor Chancen zur Ressourcenschonung und Umweltentlastung. Diese Studie analysiert die Nutzung und Stoffströme von Beton, Holz, Metall, Ziegel, Kunststoffen, Dämmstoffen und Glas sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland und der EU. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik gegeben, um die Kreislaufwirtschaft im Bauwesen zu fördern und gesetzliche Rahmenbedingungen zu verbessern. Die Arbeit bietet einen Überblick über die aktuelle Situation und leistet einen wertvollen Beitrag zur nachhaltigen Transformation des Baugewerbes.

Stoffstrom von Beton



Hoffmann/Ganz (2025): Rolle des Bau- und Ausbaussektors in einer Circular Economy

*Nachhaltigkeit als Kammeraufgabe*

Nachhaltigkeit ist gerade auch in staatlichen Institutionen ein immer wieder aktuelles Thema. Wichtig ist festzustellen, dass sich Nachhaltigkeit nicht nur auf Umweltaspekte beschränkt, sondern insbesondere auch Soziales umfassen kann. Für Handwerkskammern im Besonderen kommt eine nachhaltige Tätigkeit sowohl im internen Bereich der eigenen Organisation wie auch im externen Bereich in

Betracht. Potenzielle Möglichkeiten zur Umsetzung von Nachhaltigkeit durch die Handwerkskammern sind neben Digitalisierungsbestrebungen beispielsweise die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Ehrenamt in der Handwerksorganisation, Verhaltenskodexe für Führungspositionen und politische Stellungnahmen. Hierbei sind jedoch immer die Grenzen des Handelns der Kammern insbesondere durch die Pflichtmitgliedschaft der Mitglieder zu beachten. Inwiefern diese Grenzen dennoch nachhaltiges Handeln der Kammern ermöglichen und ob es darüber hinaus auch Pflichten der Handwerkskammern zum nachhaltigen Handeln gibt, soll diese Arbeit untersuchen.

*Nachhaltigkeit als wertsteigernder Faktor*

Die nachhaltige Transformation ist eine der dringlichsten Herausforderungen der Wirtschaft – auch des Handwerks. Die Arbeit analysiert die möglichen Einflüsse von Nachhaltigkeit auf die Bewertung von Handwerksunternehmen im Rahmen von Akquisitionen, Übernahmen, und Nachfolgesituationen und dient so der Ableitung von Bewertungsgrundsätzen als Entscheidungsgrundlagen für Nachhaltigkeitsprojekte. So soll die Arbeit für das Thema sensibilisieren und anregen sowie sich positiv auf das Wachstum und Finanzierungsmöglichkeiten auswirken.

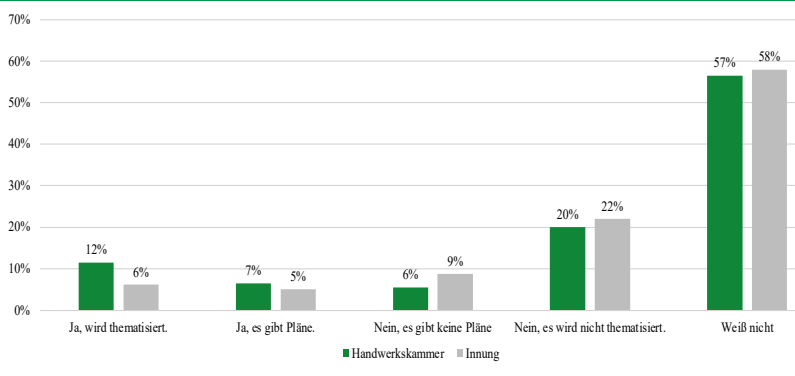
*DHI Gemeinschaftsprojekt "Neue Normalität"*

Das Handwerk befindet sich durch gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Herausforderungen in einem Wandel. Die „Neue Normalität“ verlangt innovative Ansätze, um auf Herausforderungen wie Ressourcenknappheit, Klimawandel und veränderte Konsumgewohnheiten zu reagieren. Ein zentraler Ansatzpunkt ist die Circular Economy, die auf Ressourcenschonung, Wiederverwendung und geschlossene Materialkreisläufe setzt. Die Arbeit untersucht Wahrnehmungen, Treiber, Chancen und Barrieren der Circular Economy im Handwerk, basierend auf einer repräsentativen Umfrage.

Verpflichtung zu nachhaltigem Handeln?

Circular Economy

**Thematisierung von Kreislaufwirtschaft**



Die Ergebnisse zeigen, dass Betriebe bereits Aktivitäten zur Circular Economy umgesetzt haben und deren Bedeutung erkennen. Es mangelt jedoch an Anreizen und Unterstützung, um die Circular Economy umfassend zu etablieren. Abschließend werden Fördermöglichkeiten für Betriebe, Organisationen und die Politik aufgezeigt.

Hoffmann/Fritz (2025): Treiber, Chancen und Barrieren einer Transformation

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Implementierung einer nachhaltigen urbanen Mobilität. Dabei ist es relevant, dass der Handwerkerverkehr trotz Verkehrsbeschränkungen, Verkehrsverboten und Parkraumreduzierung berücksichtigt wird. Dabei müssen der verfassungsrechtliche Rahmen abgesteckt und Möglichkeiten der Berücksichtigung durch einfachrechtliche Instrumente erörtert werden.

*Urbane Mobilität*

---

#### *Sozialversicherungsfreiheit von Ausbildungsvergütungen*

---

Der Fachkräftemangel ist in den Ausbildungsberufen besonders stark spürbar. Die Zahl der Ausbildungsverträge geht seit Jahren zurück. Obwohl es dringend vonnöten ist, insbesondere im dualen System weiterhin mehr Menschen auszubilden, fehlt es an Interessenten für die Berufsausbildung. Die ausbildenden Arbeitgeber versuchen mittels zuletzt stark gestiegener Ausbildungsvergütungen und mittels Übernahmezusagen gegenzusteuern, stoßen dabei aber an die Grenzen ihrer Möglichkeiten. Zur Analyse der sozialrechtlichen Ausgangslage können zwei Bereiche in den Blick genommen werden, nämlich die Einnahmen- und die Ausgabenseite. Dabei ist nicht nur die Perspektive der Auszubildenden und der Studierenden, sondern auch diejenige der Ausbildungsbetriebe zu berücksichtigen.

*Gleiche Rahmenbedingungen für berufliche und akademische Ausbildung*

---

#### *Handwerkerverkehr im Recht der nachhaltigen urbanen Mobilität*

---

Die aktuelle Verkehrssituation in deutschen Städten ist problematisch: Der motorisierte Individualverkehr wächst stetig an. Gleichzeitig sollen alle Verkehrsteilnehmer – darunter Fußgänger und Radfahrer – ausreichend berücksichtigt werden. Das führt zu Verteilungskonflikten, die sich auch auf solche Handwerksbetriebe auswirken, die Kunden innerhalb des Stadtgebietes erreichen müssen. In grundrechtlicher Hinsicht ist der Handwerkerverkehr gemäß Art. 12 Abs. 1 GG geschützt. Im einfachen Recht muss dieser verfassungsrechtliche Schutz jedoch auch umgesetzt werden. Je nach verkehrsrechtlicher Situation sind Instrumente des Bauplanungsrechts, des Straßenverkehrsrechts und der Straßen- und Wegrechte der Länder anzuwenden, um das Erreichen der Kunden und das Parken am Ort des Einsatzortes sicherzustellen. Teilweise reichen die bestehenden Rechtsnormen nicht aus, um eine Versorgung zu gewährleisten. Aufgabe dieser Arbeit wird es deshalb unter anderem sein, rechtliche Instrumente zu entwickeln, die den Handwerkerverkehr ausreichend im Recht der nachhaltigen urbanen Mobilität schützen.

*Behinderungen durch Restriktionen im innerstädtischen Verkehr*

---

#### *Die Beitragsstruktur der Handwerkskammer*

---

Die Beiträge von Handwerkskammern speißen sich aus dem Umsatz und Gewinn der Betriebe im Kammergebiet und stellen einen signifikanten Anteil am Haushalt der Kammer dar. Das Projekt verfolgt zwei Ziele, die erhöhte Transparenz über aktuelle Beiträge und die Vorhersage von zukünftigen Beiträgen. Mit besserer Transparenz lassen sich Maßnahmen entwickeln, gezielt Betriebe zu fördern und die kommunale Konjunktur zu unterstützen. Die Simulation von zukünftigen

*Planungssicherheit*

Beiträgen basierend auf konjunkturellen Entwicklungen und Anpassungen der Beitragsordnung gibt der Kammer die Möglichkeit eine robuste Haushaltsplanung aufzustellen. Mit einer starken Planung kann die Kammer ihre Ressourcen langfristig planen und so das Handwerk noch zuverlässiger unterstützen.

---

*Sozioemotionale Werte in familiengeführten Handwerksbetrieben und deren Auswirkung auf die strategische Entscheidung der Betriebsaufgabe und späterer Neugründung*

---

Der Schutz sozioemotionaler Werte (SEW) steht für inhabende Geschäftsführer von Familienbetrieben meist im Vordergrund. Dennoch ist wenig darüber bekannt, wie sich diese Dynamik auf die strategische Entscheidung der Betriebsaufgabe und eine mögliche spätere Neugründung eines Betriebs auswirkt. Um diese Forschungslücke zu schließen, wurde der Einfluss von SEW auf exzessives Commitment-Verhalten zu einem scheiternden Familienbetrieb sowie die Wahrscheinlichkeit eines Wiedereinstiegs in das Unternehmertum nach dem Scheitern des Betriebs untersucht. Zwei Vignettenstudien unter 314 inhabenden Geschäftsführern familiengeführter Handwerksbetriebe in Deutschland zeigen einen positiven Einfluss von SEW auf die Tendenz, exzessives Commitment zu einem scheiternden Betrieb an den Tag zu legen. Zudem förderte SEW die Absicht, nach dem Scheitern erneut ins Unternehmertum einzutreten. Darüber hinaus legen die Ergebnisse der Analyse nahe, dass Versagensängste eine moderierende Rolle in der Wechselwirkung zwischen SEW und der Eskalation des Commitments spielen, indem sie das Ausmaß des exzessiven Commitment-Verhaltens verringern. Die Ergebnisse der Arbeit bieten wertvolle Informationen für inhabende Geschäftsführer, die unwirtschaftliche Entscheidungen vermeiden möchten, und geben Aufschluss für Regierungsbehörden, wie wirtschaftlicher Wohlstand durch das SEW-induzierte Bestreben, den scheiternden Familienbetrieb zu schützen, beeinflusst werden kann.

---

*Der Einfluss von Beziehungen auf die Zahlungsbereitschaft für familiengeführte Handwerksunternehmen im Rahmen der Unternehmensnachfolge*

---

Der Verkauf des Unternehmens an einen Nachfolger stellt für geschäftsführende Inhaber von familiengeführten Handwerksbetrieben häufig die bevorzugte Ausstiegsstrategie dar. Die erfolgreiche Umsetzung des Nachfolgeplans erfordert jedoch meist die Einigung auf einen Kaufpreis zwischen Verkäufer und Nachfolger. Eine Einigung wird jedoch oft dadurch erschwert, dass die Zahlungsbereitschaft des Käufers von der Preisvorstellung des Verkäufers abweicht. In diesem Kontext spielt die Beziehung zwischen dem Käufer, Verkäufer und Zielunternehmen oft eine entscheidende Rolle. In der zugrundeliegenden Arbeit wurde dementsprechend der Einfluss ausgewählter Facetten der Beziehung des Käufers zum Verkäufer und zum Zielunternehmen auf die Zahlungsbereitschaft des Käufers analysiert. Die Ergebnisse zweier Vignettenstudien unter 265

*Eine starke Identifikation mit dem Betrieb kann in Unternehmenskrisen zu ökonomisch problematischen Entscheidungen führen*

Meisterschülern in Deutschland legen nahe, dass Freundschafts- und Eltern-Kind-Beziehungen einen negativen Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft der Nachfolger haben. Im Detail zeigt sich eine um 22% geringere Zahlungsbereitschaft bei Nachfolgern, die den elterlichen Betrieb erwerben. Bei Nachfolgern, die den Betrieb von einem befreundeten Verkäufer erwerben, ergab sich eine um 19% geringere Zahlungsbereitschaft. Die Ergebnisse der Analyse legen somit nahe, dass Nachfolger, die einen elterlichen Betrieb oder den Betrieb eines befreundeten Verkäufers übernehmen möchten, Wohlwollen von der Verkäuferseite erwarten, jedoch nicht bereit sind, selbst Zugeständnisse in Form höherer Kaufpreise zu machen. In Bezug auf die Beziehung zwischen Käufer und Betrieb zeigt die Analyse, dass eine Beschäftigungshistorie im zu übernehmenden Betrieb (durchschnittliche Kaufprämie: 9%) sowie eine höhere Identifikation mit dem Betrieb einen positiven Einfluss auf die Kaufpreise haben. Die Ergebnisse der Studie legen somit nahe, dass Käufer firmenspezifisches Humankapital in ihrer Zahlungsbereitschaft berücksichtigen und auch emotionale Prämien in ihren Preisentscheidungen reflektieren.

*Eine starke Identifikation des Nachfolgers mit dem Betrieb kann die Zahlungsbereitschaft bei der Betriebsübernahme erhöhen*

---

#### *Private Equity im Handwerk*

---

Durch qualitative Experteninterviews zeigt diese Studie, dass PE-Investoren im deutschen Handwerk primär Nachfolgelösungen über Mehrheitsbeteiligungen realisieren, wobei Alteigentümer zunächst eingebunden bleiben. Dies stellt sicher, dass Betriebe in ihrer ursprünglichen Form bestehen bleiben können. In der Regel bleiben Betriebe eigenständig, werden jedoch durch IT-Harmonisierung, Markenauftritt und zentrale Funktionen integriert. Kontrollrechte beschränken sich insbesondere auf die Geschäftsführungsbesetzung, größere Investitionen und Reportinganforderungen. Investoren konzentrieren sich dabei insbesondere auf größere, profitable Betriebe.

---

#### *Karriereentwicklung im Handwerk*

---

Rasche Veränderungen in Technologie und Gesellschaften erfordern ein lebenslanges Lernen für alle Wirtschaftsteilnehmer um als Betrieb langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und als Arbeitnehmer seine Arbeitskraft zu sichern. Dieses Konzept des lebenslangen Lernens kann durch gezielte Karriereentwicklung und geförderte Weiterbildung im Handwerk unterstützt werden. Maßnahmen und Szenarien hierfür werden im Rahmen dieses Projektes untersucht und entwickelt am Beispiel von SHK-Betrieben, die maßgeblich an der Wärmewende beteiligt sind.

*Für die Umsetzung der Klimawende braucht es gut ausgebildete SHK-Anlagenmechaniker*

---

#### *Kollaborative Roboter für Handwerk und Mittelstand*

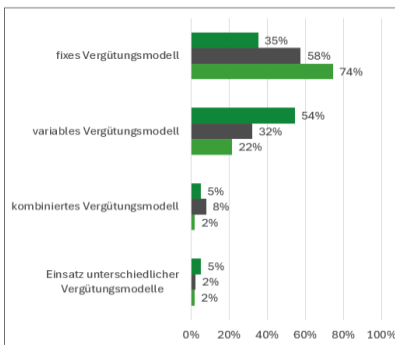
---

Die Tätigkeit eines kollaborativen Roboters macht den Trend in Digitalisierung, Automatisierung, und Künstlicher Intelligenz für jedermann greifbar. Der Roboter übernimmt repetitive Aufgaben des Handwerks, um diesen mehr Zeit für individuelle Aufgaben zu geben.

Der Einsatz ist ohne große IT-Kenntnisse oder Umbau des Betriebs möglich und kann somit den ersten Berührungspunkt eines Betriebes mit Automatisierung und KI darstellen. Untersucht werden im Rahmen dieses Projektes Erfolgsfaktoren für den Einsatz der Roboter, Implementierungsstrategien, und die Skalierung der Technologie in einem heterogenen Wirtschaftsumfeld.

### Entgeltssysteme und Incentives im Handwerk

#### Einsatz von Vergütungsmodellen nach Mitarbeiterqualifikation



Linnenbank & Greilinger (2024): Entgeltssysteme und Incentives im Handwerk

Im Rahmen dieses empirischen Forschungsprojekts wurden Daten zu Vergütungsmodellen, -höhen und weiteren monetären Anreizen im ostbayerischen Handwerk erhoben. Die Top-3 Erkenntnisse der Studie lauten: (1) Attraktive Vergütung reduziert Stress bei der Mitarbeitersuche: Höhere Stundenlöhne führen zu kürzeren Vakanzenzeiten bei Gesellen. (2) Ein- und Aufstieg im Handwerk bringen gutes Geld: Bis zu 1.800 Euro brutto als Bäckerazubi im 3. Lehrjahr, bis zu 4.600 Euro brutto als Kfz-Technikergeselle und bis zu 8.500 Euro brutto als Maurer- und Betonbaumeister. (3) Das Handwerk muss sich nicht verstecken: Ob in der Ausbildung oder bei Meistern – die Vergütungsniveaus im Handwerk können definitiv mit anderen Branchen mithalten. Weitere Vergütungserhebungen folgen nun für die 8 Kammern aus Baden-Württemberg sowie für die 7 aus Nordrhein-Westfalen.

### Abgeschlossene Drittmittelprojekte

#### SPARK – Kammerleistungen der Zukunft



Workshop mit Betrieben zu Wünschen und Erwartungen gegenüber den Kammern

Das makroökonomische Marktumfeld, geprägt durch Krisen wie die Pandemie und den Ukrainekrieg, stellt Handwerksbetriebe vor neue und vielschichtige Herausforderungen. Neben Materialengpässen, steigenden Energiekosten und Inflationseffekten wird die Situation zusätzlich durch den anhaltenden Fachkräftemangel und eine schwierige Nachfolgesituation erschwert. Angesichts dieser Herausforderungen ist es von entscheidender Bedeutung, dass Kammern neben ihren hoheitlichen Aufgabenbereichen gezielte, situativ angepasste Unterstützungsleistungen bieten, um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitgliedsbetriebe zu stärken und sie auf künftige

Herausforderungen vorzubereiten. Vor diesem Hintergrund haben sich die Handwerkskammern Region Stuttgart, Heilbronn-Franken und Reutlingen in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg zum Ziel gesetzt, die künftigen Unterstützungsbedarfe der Betriebe zu ermitteln, Unterstützungsmethoden abzuleiten und mit vorhandenen Unterstützungsangeboten zu spiegeln, um die Kammerleistungen der

Zukunft zu definieren. Ziel des SPARK (Strategie Pro Aktive Resiliente Kammer) Projekts war es, auf Basis der ermittelten Bedarfe konkrete Ansätze zu entwickeln, um bestehende Dienstleistungsangebote zu ergänzen sowie bei Bedarf neue Angebote zu schaffen. Die Umsetzung des Projekts wurde wissenschaftlich durch das Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften begleitet, um eine methodisch fundierte Durchführung des Projekts sowie eine evidenzbasierte Entwicklung von Lösungsansätzen zu gewährleisten.

## 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.

---

## 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)