

# 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 eng mit den beiden Münchner Eliteuniversitäten sowie projektbezogen 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.

*7 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 2025 auf dem Bereich Fachkräftesicherung, der digitalen Transformation sowie auf dem weiten Feld der Nachhaltigkeit. Mit 29 Vorträgen konnten in diesem Jahr wieder ein großer Impact erzielt werden.

*29 Fachvorträge*

#### **Weiterbildung der Betriebsberater**

Auch im Bereich der Seminarveranstaltungen konnte mit 420 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 23 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  
420 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 zwei wissenschaftliche Tagungen organisiert und fachlich vorbereitet. Neben dem Forum Handwerksrecht war dies eine Veranstaltung mit der Studiengesellschaft für Mittelstandsfragen zur erfolgreichen Transformation des Mittelstands.



### **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**

*Enthaltung bei Vorstandswahlen*

*Friedhofsträgerschaft von Innungen*

Mitarbeiter von Handwerkskammern und Fachverbänden wenden sich regelmäßig mit kleineren Anfragen an das Institut. Darüber hinaus wurden Kurzgutachten zur Auslegung von §108 HWO im Falle von Stimmenthaltungen sowie zur Friedhofsträgerschaft von Innungen erstellt.

### **Lehrtätigkeit**

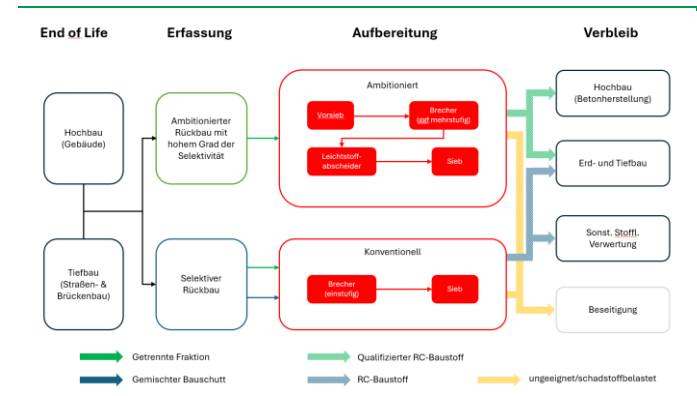
Im Rahmen der engen Kooperation mit der Technischen Universität München organisieren die Mitarbeiter des Instituts eine Seminarveranstaltung zu handwerksrelevanten Themenstellungen. Die Ergebnisse der erstellten Qualifizierungsarbeiten fließen in Projekte des Instituts ein oder werden teilweise auch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

## Abgeschlossene Projekte

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

Die Arbeit untersucht die Potenziale und Herausforderungen der Circular Economy im Bausektor, um Ressourcenverbrauch und Umweltbelastungen zu reduzieren. Analysiert werden zentrale Baustoffe wie Beton, Holz, Metall, Ziegel, Kunststoffe, Dämmstoffe und Glas hinsichtlich Nutzung, Stoffströmen sowie ihrer aktuellen und zukünftigen Kreislauffähigkeit. Ergänzend werden die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland und der EU betrachtet, die maßgeblich bestimmen, wie weit Kreislaufansätze im Bauwesen umgesetzt werden können. Auf dieser Basis formuliert die Studie konkrete Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik, die auf eine Stärkung kreislauforientierter Prozesse, eine effizientere Nutzung von Baustoffen und verbesserte regulatorische Voraussetzungen abzielen. Insgesamt bietet die Arbeit einen fundierten Überblick über den Status quo und liefert wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung einer nachhaltigen Bauwirtschaft im Sinne der Circular Economy.

### Stoffstrom von Beton

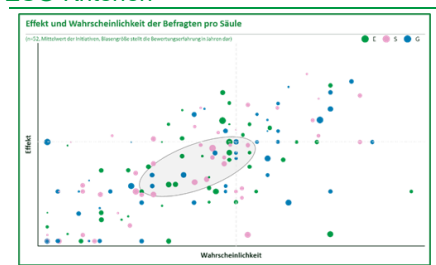


[Hoffmann/Ganz \(2025\): Rolle des Bau- und Ausbausektors in einer CE](#)

### *Nachhaltigkeit als wertsteigernder Faktor*

Die Studie zeigt, dass Nachhaltigkeit im Handwerk zwar als wertsteigernder Faktor anerkannt wird, bislang jedoch nur begrenzt und uneinheitlich in der Unternehmensbewertung berücksichtigt ist. Durch eine Befragung von 52 Bewertungsexperten wurden erstmals quantitative Einblicke in die aktuelle Praxis gewonnen. Die zentralen Ergebnisse verdeutlichen, dass insbesondere solche Nachhaltigkeitsmaßnahmen Wertpotenzial entfalten, die direkte betriebswirtschaftliche Vorteile bringen. Dennoch werden ESG-Faktoren noch zögerlich und ohne einheitliches Schema in die Bewertung einbezogen. Unterschiede im Vorgehen der Bewerter sind eher die Regel als die Ausnahme. Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse einen frühen Entwicklungsstand der ESG-Integration sowie den Bedarf an Standardisierung, belastbaren Nachweisen und praktikablen Bewertungsansätzen.

### Divergenz bei der Berücksichtigung von ESG-Kriterien



[Bachner \(2025\): Nachhaltigkeit als wertsteigernder Faktor im Handwerk](#)

### *DHI Gemeinschaftsprojekt "Neue Normalität"*

Der demografische Wandel, Digitalisierung, Klimawandel sowie Krisen wie Pandemie und Ukrainekrieg verändern die Rahmenbedingungen des Handwerks tiefgreifend. Lieferkettenprobleme, hohe Energiepreise, Fachkräftemangel, Nachhaltigkeitsdruck und der Einsatz von KI prägen eine komplexe Lage, die zunehmend als „Zeitalter der Krisen“ bzw. „Neue Normalität“ gilt. Ihre Bewältigung erfordert neue innovative Ansätze.



[Hoffmann/Fritz \(2025\): Treiber, Chancen und Barrieren einer Transformation](#)  
[Nicolaus \(2025\): Handwerksrechtliche Einordnung von Reparaturleistungen](#)

Ein Aufsatzbeitrag des LFI zeigt am Beispiel der Circular Economy die Treiber, Chancen und Barrieren einer Transformation des Handwerks auf. Empirische Daten stützen dabei die These, dass die Betriebe die ökologische Bedeutung erkennen und erste Maßnahmen umsetzen. Unklare Regeln, begrenzte Ressourcen und fehlendes Wissen bremsen jedoch. Für eine breitere Umsetzung müssen finanzielle Anreize und Unterstützungsangebote geschaffen werden.

Auch handwerkliche Reparaturleistungen leisten einen großen Beitrag zur Ressourcenschonung. Mit Blick auf den wachsenden Reparaturmarkt gewinnt die Abgrenzungen im Sinne der Handwerksordnung an Bedeutung und hat auch zivilrechtliche Relevanz. Die Analyse im Rahmen eines zweiten Aufsatzbeitrages kommt zu dem Ergebnis, dass eine Betrachtung des Einzelfalls erforderlich ist. Während beispielsweise Smartphone-Reparaturen nur anzeigespflichtig sind, fällt die Fahrradreparatur unter das Meisterprivileg.

### Reparaturbonus - Nutzen und Gestaltungsempfehlungen

### Förderprogramme

Land	Leistungs- und Förderbereich	Förderziele	Förderhöhe und -kriterien	Überblick über unterstützbare Bereiche
Frankreich	Art. L2252, Art. L2253, Art. L2254	Erhöhen der Produktivität, Förderung der Innovation, Beschäftigung	10 000 € bis 100 000 €	Reparaturbetriebe, Kleinbetriebe, Gewerbebetriebe
Dänemark	2022-2024	Erhöhen der Produktivität, Beschäftigung	20 % bis 30 % der Lohnkosten	Kleinbetriebe, Gewerbebetriebe
Österreich	2022-2024	Erhöhen der Produktivität, Beschäftigung	20 % bis 30 % der Lohnkosten	Kleinbetriebe, Gewerbebetriebe
Frankreich (DEU)	Art. L2252, Art. L2253, Art. L2254	Erhöhen der Produktivität, Beschäftigung	10 000 € bis 100 000 €	Reparaturbetriebe, Kleinbetriebe, Gewerbebetriebe
Frankreich (FR)	Art. L2252, Art. L2253, Art. L2254	Erhöhen der Produktivität, Beschäftigung	10 000 € bis 100 000 €	Reparaturbetriebe, Kleinbetriebe, Gewerbebetriebe
Frankreich (FR)	Art. L2252, Art. L2253, Art. L2254	Erhöhen der Produktivität, Beschäftigung	10 000 € bis 100 000 €	Reparaturbetriebe, Kleinbetriebe, Gewerbebetriebe
Frankreich (FR)	Art. L2252, Art. L2253, Art. L2254	Erhöhen der Produktivität, Beschäftigung	10 000 € bis 100 000 €	Reparaturbetriebe, Kleinbetriebe, Gewerbebetriebe
Frankreich (FR)	Art. L2252, Art. L2253, Art. L2254	Erhöhen der Produktivität, Beschäftigung	10 000 € bis 100 000 €	Reparaturbetriebe, Kleinbetriebe, Gewerbebetriebe

Tabelle 2.1: Vergleich einzelner Förderprogramme/Programme

[Gries \(2025\): Der Reparaturbonus aus handwerkspolitischer Perspektive: Chancen und Herausforderungen für Handwerksbetriebe](#)

Diese qualitative Studie untersucht, wie der Reparaturbonus von reparierenden Handwerksbetrieben und weiteren Akteuren wahrgenommen wird und welche Wirkungen ihm zugeschrieben werden. Grundlage sind semi-strukturierte Interviews in mehreren Förderkontexten in Deutschland sowie ergänzende Einblicke aus Österreich. Die Ergebnisse zeigen, dass der Bonus vor allem als finanzielle Entlastung für Kundinnen und Kunden wirkt und punktuell die Reparturnachfrage erhöht, ohne die wirtschaftliche Lage der Betriebe grundlegend zu verändern. Entscheidend für seine Wirksamkeit sind eine kontinuierliche und planbare Ausgestaltung, klare Kommunikation und einfache Verfahren. Förderpausen und geringe Bekanntheit begrenzen die Effekte. Insgesamt erscheint der Bonus als flankierendes Instrument, das Reparaturen sichtbarer macht, strukturelle Probleme der Branche jedoch nicht löst.

### Gleichwertigkeit von beruflicher und akademischer Bildung in der Verfassung



[Murl \(2025\): Gleichwertigkeit von akademischer und beruflicher Bildung in der Verfassung](#)

Die Einführung eines Staatsziels zur Gleichwertigkeit beruflicher und akademischer Bildung wird überwiegend skeptisch bewertet. Ein solches Staatsziel hätte eine deutlich geringere Bedeutung als bestehende Verfassungsziele wie europäische Integration oder Umweltschutz. Zudem kann ein Staatsziel allein keine realen Veränderungen bewirken und würde Erwartungen erzeugen, die ohne konkrete Maßnahmen unerfüllt blieben. Die gesellschaftliche Anerkennung beruflicher Bildung lässt sich staatlich nicht verordnen, sondern entsteht in einem langfristigen Meinungsbildungsprozess; ein kurzfristiger Effekt einer Verfassungsänderung würde rasch verpuffen. Entscheidend für eine nachhaltige Aufwertung der beruflichen Bildung sind daher gezielte Einzelmaßnahmen, die Attraktivität, Sichtbarkeit und Qualität dieses Bildungswegs stärken. Hier können auch die

Bundesländer über Initiativen im Bundesrat wirken. Sollte dennoch politischer Wille bestehen, wäre ein entsprechendes Staatsziel verfassungsrechtlich grundsätzlich möglich.

### Sozialversicherungsfreiheit von Ausbildungsvergütungen

Die Berufsausbildung steht angesichts des Fachkräftemangels unter erheblichem Druck: Viele Schulabgänger entscheiden sich für ein Studium oder für eine frühe Erwerbstätigkeit ohne Ausbildung. Trotz höherer Vergütungen und vermehrter Übernahmen stoßen Betriebe an wirtschaftliche Grenzen. Zugleich ermöglicht das Sozialrecht Studierenden häufig einen höheren Lebensstandard als Auszubildenden, da sie von Familienversicherung, günstigen studentischen Tarifen und fehlenden Beiträgen zur Arbeitslosen- und Rentenversicherung profitieren. Die geplante Gleichstellung von Auszubildenden mit Midi-Jobbern lindert diese Ungleichheit nur begrenzt. Daher wird eine strukturelle Angleichung des sozialversicherungsrechtlichen Status beider Bildungswege vorgeschlagen: Auszubildende sollen in der Kranken- und Pflegeversicherung familienversichert werden können und vollständig von Rentenversicherungsbeiträgen befreit sein. Eine Gegenfinanzierung erscheint nicht erforderlich, da eine Stärkung der Ausbildung langfristig wirtschaftliche Vorteile, höhere Beitragsaufkommen und geringere Förderkosten erwarten lässt.

### Handwerkerverkehr im Recht der nachhaltigen urbanen Mobilität

Die urbane Mobilität befindet sich angesichts ökologischer, städtebaulicher und sozialer Anforderungen in einem tiefgreifenden Wandel, der den motorisierten Individualverkehr zugunsten nachhaltiger Verkehrsmittel reduzieren soll. Gleichzeitig bleibt der Versorgungsverkehr – insbesondere für Handwerk, medizinische und soziale Dienste – unverzichtbar, da ohne ihn die städtische Grundversorgung gefährdet wäre. Das Recht der nachhaltigen Mobilität umfasst verschiedene Rechtsmaterien und bietet sowohl Risiken als auch Chancen für die rechtliche Absicherung des Versorgungsverkehrs. Städte verfügen bereits heute über zahlreiche straßenverkehrs- und straßenrechtliche Instrumente, müssen dabei jedoch den grundrechtlichen Schutz der Berufsausübung und der Anlieger beachten. Bestehende Regelungen wie der Handwerkerparkausweis gelten als ausbaufähig; der Reformrahmen reicht bis zu einem möglichen eigenen Gesetz für den Versorgungsverkehr. Die Verkehrswende kann nur gelingen, wenn der Versorgungsverkehr als systemrelevanter Bestandteil urbaner Lebensqualität anerkannt und in allen relevanten Rechtsbereichen dauerhaft verankert wird.



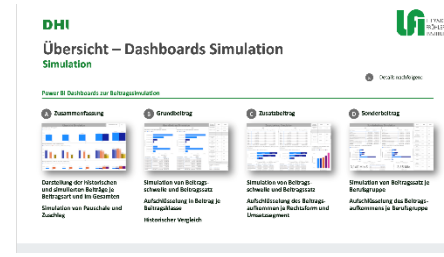
Giesen (2025): Zur sozialrechtlichen Stellung Auszubildender

### Idee eines Gesetzes für den Versorgungsverkehr

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einheitliche Begrifflichkeiten und Definitionen</li> <li>Mehr Sichtbarkeit</li> <li>Mehr Handlungsmöglichkeiten für Kommunen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bürokratieabbau</li> <li>Kompetenzfrage</li> </ul>

Nicolaus (2026): Versorgungsverkehr im Recht der nachhaltigen urbanen Mobilität

Prognosemodell



Schatz (2025): Beitragsstrukturen einer Kammer

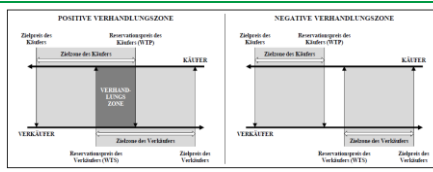
Die Beitragsstruktur der Handwerkskammer

Im Rahmen des Projektes wurden die Beitragsstrukturen einer Handwerksorganisation analysiert und ein Simulationsmodell entwickelt, das künftige Beitragsströme transparent abbildet und prognostiziert. Beiträge werden nach Betrieben, Branchen und Regionen differenziert, um Belastungsverschiebungen sowie konjunkturelle Entwicklungen zwischen Gewerken sichtbar zu machen. Auf Grundlage einer umfangreichen Excel-Datenbasis und eines PowerBI-Dashboards werden historische Beitragsverläufe rekonstruiert, alternative Beitragsätze simuliert und strukturelle Disbalancen identifiziert. Datenbereinigungen und systematische Qualitätsprüfungen gewährleisten hohe Genauigkeit, die nur geringe Abweichungen von realen Vergleichswerten zeigt. Das Projekt demonstriert, wie digitale Analysewerkzeuge Transparenz erhöhen und Kammern eine evidenzbasierte, vorausschauende Steuerung ihrer Beitragsstrukturen ermöglichen.

Zahlungsbereitschaft bei Unternehmensnachfolgen

Der Erfolg nachfolgebewingter Firmenverkäufe hängt wesentlich von der Einigung über den Kaufpreis ab. Aufbauend auf der Einbettungstheorie untersucht der Aufsatz, wie persönliche Beziehungen zwischen Käufer, Verkäufer und Betrieb die Zahlungsbereitschaft beeinflussen. Zwei Vignettenstudien unter Meisterschülern zeigen, dass enge persönliche Beziehungen – insbesondere Freundschaft oder ein Eltern-Kind-Verhältnis – die Zahlungsbereitschaft bei familiengeführten Handwerksbetrieben senken. Verwandte oder befreundete Nachfolger erwarten demnach deutliche Preiszugeständnisse. Umgekehrt erhöhen eine vorherige Anstellung im Betrieb sowie eine starke Identifikation mit diesem die Bereitschaft, ein Preis-Premium zu zahlen, was auf emotionale Wertzuschreibungen hinweist. Erwartete Effekte durch Vertrauen, Wertähnlichkeit oder Beschäftigungsstatus bestätigten sich nicht. Die Ergebnisse liefern wichtige Hinweise für Inhaber und Nachfolger in der handwerklichen Unternehmensnachfolge.

Preisdynamiken zwischen Käufern und Verkäufern



Degmayr (2025): Der Einfluss von Beziehungsdynamiken auf die Zahlungsbereitschaft in nachfolgebewingten Firmenverkäufen

Verhalten von Familienunternehmern in Krisensituationen

Die Studie untersucht, wie sozioemotionale Werte (SEW) das Verhalten geschäftsführender Inhaber von Familienbetrieben in Krisensituationen beeinflussen. Zwei Vignettenstudien mit 314 Inhabern zeigen, dass ein hoher SEW die Eskalation des Commitments gegenüber einem scheiternden Betrieb verstärkt und zugleich die Wahrscheinlichkeit erhöht, nach dem Scheitern erneut unternehmerisch tätig zu werden. Angst vor dem Scheitern wirkt dabei moderierend, indem sie exzessives Commitment-Verhalten abschwächt. Zudem reduziert eine interne Zuschreibung der Ursachen für das Scheitern die Bereitschaft zum Wiedereinstieg ins Unternehmertum. Die Ergebnisse liefern wichtige Hinweise für Inhaber, die unwirtschaftliche Entscheidungen vermeiden wollen, und zeigen politischen Entscheidungsträgern, wie SEW-

„Geschäftsführende Inhaber neigen durch starke emotionale Bindungen zu unökonomischen Entscheidungen“

Degmayr (2025): Sozioemotionale Werte in familiengeführten Handwerksbetrieben und deren Auswirkung auf strategische Entscheidungen in Situationen des Scheiterns

getriebene Schutzmechanismen wirtschaftliche Dynamiken in familiengeführten Handwerksbetrieben beeinflussen.

### Private Equity im Handwerk

Der Bericht zeigt, dass Private Equity (PE) einen Beitrag zur Lösung zentraler, struktureller Herausforderungen leisten kann, etwa bei Nachfolgeproblemen, geringer Marktkonsolidierung und dem Modernisierungsbedarf vieler KMU. Neben Kapital bringen Investoren strategische Expertise und operative Professionalität ein, etwa durch Digitalisierung, moderne Personalstrukturen und effizientere Prozesse. Gleichzeitig entstehen kulturelle Spannungen, etwa durch den Verlust unternehmerischer Autonomie oder Herausforderungen bei der Mitarbeiterbindung. Qualitative Interviews mit Investoren und Handwerksunternehmern identifizieren Erfolgsfaktoren wie klare Kommunikation, Führungskontinuität, strategische Passung und die Wahrung regionaler Identität. Obwohl PE im Handwerk noch eine Nische darstellt, wird angesichts des demografischen Wandels eine zunehmende Relevanz erwartet – sofern Investoren die Besonderheiten der Branche berücksichtigen.

### Karriereentwicklung im Handwerk

Die Studie entwickelt ein modernes Karrieremodell für die Klimagerwerke des Handwerks, um dem Fachkräftemangel und steigenden technologischen Anforderungen zu begegnen. Auf Basis von Literaturanalysen und Experteninterviews zeigt sie, dass klassische Aufstiegswege zu unflexibel und wenig attraktiv sind. Das vorgeschlagene Modell umfasst flexible Karrierestufen, vertikale Expertenlaufbahnen und modulare Weiterbildungsangebote, die individuelle Spezialisierung ermöglichen. Die Entlastung der Meisterrolle durch Prozessautomatisierung verdeutlicht, wie Führungskräfte Zeit für Kernaufgaben und strategische Verantwortung gewinnen können. Eine modulare Weiterbildung kombiniert mit einer einheitlichen Qualifizierungsmatrix verbessert die betriebliche Umsetzbarkeit der Mitarbeiterentwicklung. Insgesamt stärkt das Modell Mitarbeiterbindung, Kompetenzentwicklung und betriebliche Flexibilität und erhöht damit die Attraktivität der Klimagerwerke.

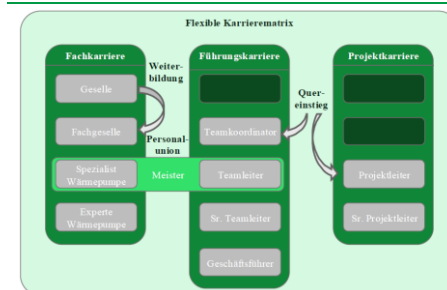
### Optimierung durch Private Equity

#### Stimme aus dem Interview

„[Der neue Geschäftsführer] hat in den ersten drei Jahren den Umsatz verdoppelt, die prozentuale Profitabilität gesteigert und die Gehälter, zwar nicht für jeden gleich, aber im Durchschnitt um 30 Prozent erhöht. Das kam nicht aus einer Skalierung oder neuen Kunden sondern aus klassischen betriebswirtschaftlichen Optimierungs-Stellschrauben, die zuvor nicht berücksichtigt wurden.“

[Bachner/Mett \(2025\): Chancen und Herausforderungen durch Private Equity Investitionen in das deutsche Handwerk](#)

### Flexible Karrierematrix



[Schatz/Schulze/Werner \(2025\): Karriereentwicklung in Klimagerwerken: Status Quo und Zukunft](#)

Checkliste Digital Recruiting



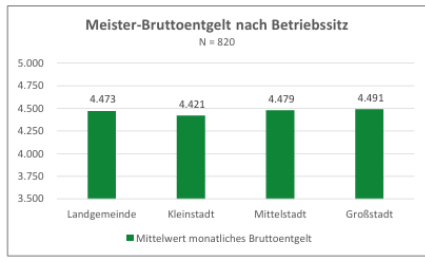
[Greilinger/Liu \(2025\): Erfolgsfaktor Personal: Digitale Recruiting-Strategien für das Handwerk](#)

Digitale Rekrutierungsstrategien im Handwerk

Der Leitfaden zeigt, wie Handwerksbetriebe digitale Recruiting-Strategien gezielt und ressourcenschonend einsetzen können, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Er bietet einen strukturierten Überblick über zentrale digitale Instrumente – von Karriereseiten und Social Media über Jobportale bis hin zu KI-gestützten Verfahren. Ein Schwerpunkt liegt auf der Optimierung von Karriereseiten, für die eine wissenschaftlich fundierte Bewertungsmatrix entwickelt wurde. Social-Media-Kanäle werden hinsichtlich Zielgruppen, Formaten und Reichweitenpotenzialen systematisch eingeordnet. Ergänzend behandelt der Leitfaden moderne Methoden wie Programmatic Job Advertising und Online-Arbeitgeberbewertungen. Im zweiten Teil werden digitale Tools zur Prozessoptimierung vorgestellt, darunter Bewerbermanagementsysteme, mobile Recruitinglösungen, Video-Recruiting sowie KI-basierte Chatbots. Der dritte Teil widmet sich Strategien zur langfristigen Bindung potenzieller Fachkräfte, etwa durch Active Sourcing, Talent Pools und digitale Communities. Insgesamt bietet der Leitfaden eine praxisnahe Orientierung für ein modernes, wirksames Personalmarketing im Handwerk.

Vergütungserhebung für das baden-württembergische Handwerk

Keine regionalen Gehaltsunterschiede



[Greilinger/Fahl \(2025\): Vergütungserhebung für das baden-württembergische Handwerk](#)

Die Vergütungserhebung zeigt, dass sich der Fachkräftemangel im baden-württembergischen Handwerk weiter zuspitzt: Betriebe warten im Schnitt acht Monate auf Auszubildende und bis zu zehn Monate auf Gesellen oder Meister. Gleichzeitig präsentiert sich das Handwerk als attraktiver Arbeitgeber. Meister erzielen durchschnittlich rund 4.500 Euro brutto und erreichen Spitzenwerte bis zu 8.000 Euro – ein Niveau, das mit Bachelorabsolventen in gut zahlenden Branchen vergleichbar ist. Auch Gesellengehälter überzeugen mit über 3.100 Euro brutto, besonders in Gewerken wie Schornsteinfeger-, Feinwerkmechaniker- oder Fliesenlegerhandwerk. Die Ausbildungsvergütungen liegen im Branchenvergleich hoch und steigen mit jedem Lehrjahr deutlich an. Besonders hervorzuheben ist, dass zwischen städtischen und ländlichen Regionen praktisch keine Gehaltsunterschiede bestehen: Entscheidend sind Qualifikation, Erfahrung, Wochenarbeitszeit und die wirtschaftliche Stärke des Betriebs. Damit zeigt die Studie, dass das Handwerk attraktive und verlässliche Einkommensperspektiven bietet – unabhängig vom Standort.

### Unternehmereignung und Gründungserfolg

Die Studie prüft, ob sich der Gründungserfolg im Handwerk mithilfe eines Merkmals-Tools prognostizieren lässt. Grundlage ist eine Längsschnittuntersuchung mit 27 Personen, deren gründungsrelevante Eigenschaften erfasst und später mit tatsächlichen Gründungen abgeglichen wurden. Die Analyse zeigt deutliche Zusammenhänge zwischen erfolgreicher Gründung und Faktoren wie unternehmerischer Vorerfahrung, Managementkompetenz sowie Kenntnissen in Forschung und Entwicklung. Besonders stark wirken diese Merkmale auf den ökonomischen Erfolg, während persönliche und gesellschaftliche Erfolgsdimensionen komplexer sind und weniger eindeutig durch objektive Eigenschaften erklärt werden können. Hier spielen emotionale Fähigkeiten und unternehmerische Persönlichkeit eine zentrale Rolle. Trotz der kleinen Stichprobe bietet das Merkmals-Tool eine vielversprechende Grundlage, um potenziell erfolgreiche Gründerpersönlichkeiten im Handwerk frühzeitig zu identifizieren und gezielt zu fördern.



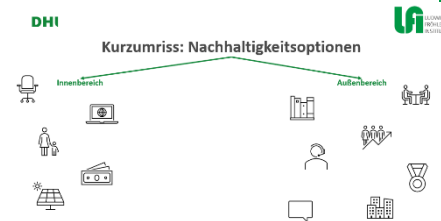
[Bachner \(2025\): Zusammenhang der Merkmale und Eigenschaften von Handwerkern und dem Erfolg von Gründungsvorhaben](#)

### Laufende Projekte

#### Nachhaltigkeit als Kammeraufgabe

Für Handwerkskammern kommt nachhaltiges Handeln sowohl im internen als auch im externen Bereich in Betracht. Allgemeine gesetzliche Pflichten zielen bislang eher auf Berücksichtigung als auf konkrete Entscheidungen; die Kammern gelten dabei oft als Vorbilder, interne spezifische Nachhaltigkeitspflichten fehlen jedoch noch. Im internen Bereich können außerdem freiwillige Handlungen der Kammern zu mehr Nachhaltigkeit beitragen. Aus finanziellen Spielräumen der Wirtschaftskammern lassen sich nachhaltige Beschaffungen realisieren. Beim Beitragssystem können teils soziale Belange in die Kriterien zur Erhebung und Staffelung einfließen. Zur Digitalisierung des Wahlverfahrens ermöglichen die Gesetze den Handwerkskammern aber kaum Optionen. Bei allen Maßnahmen sind zudem stets die Grenzen der Verbandskompetenz zu wahren. Im Weiteren wird noch der externe Handlungsbereich der Kammern zu beleuchten sein.

#### Nachhaltigkeitsoptionen im Innen- und Außenverhältnis



Murl (2026).

### Innovationsunterstützung

Ein generativer Innovationsassistent unterstützt über das komplette Innovationsvorhaben hinweg



Schatz (2026).

### KI-unterstützte Innovation

Das Projekt untersucht, warum sich kollaborative Roboter und andere innovative Technologien trotz erwiesener Vorteile nur langsam in Handwerk und KMU verbreiten. Qualitative Interviews zeigen klassische Hürden wie begrenzte Ressourcen, fehlende digitale Kompetenzen und Unsicherheiten zum wirtschaftlichen Nutzen. Zugleich wird eine strukturelle Lücke zwischen Technologieangebot und betrieblicher Innovationsnachfrage sichtbar: Viele KMU agieren reaktiv statt strategisch. Daher richtet das Projekt seinen Fokus von der Technologie- auf die Prozessebene und entwickelt einen digitalen Berater auf Multi-Agent-Basis, der KMU bei der systematischen Innovationsarbeit unterstützt. Eine umfassende Bewertungsmetrik für Human-AI-Teams wurde erstellt und berücksichtigt Interaktion, Rollenverständnis, Vertrauen und Innovationswirkung. Der zweite Projektteil untersucht, wie sich Managerrollen verändern, wenn ein digitaler Berater in den Arbeitsalltag integriert wird. Insgesamt schafft das Projekt eine fundierte Grundlage für die zukünftige Erprobung digitaler Innovationsunterstützung im Handwerk.

### Vergütungserhebung in NRW

**DHI**  
**Zielsetzung und Hintergrund der Befragung**  
 Die vorliegende Studie deckt folgende Forschungsfragen ab:  
 (1) Wie ist der „State of the Art“ der Vergütungshöhe im nordrhein-westfälischen Handwerk?  
 (2) Können Einflussfaktoren auf die Vergütungshöhe identifiziert werden (Betriebsgröße, inhaberseitig, mitarbeiterseitig)?  
 (4) Welche zusätzlichen Engpassbereiche gibt es im nordrhein-westfälischen Handwerk und welche Rolle spielen nicht-monetäre Incentives für die Mitarbeitergewinnung und -bindung?  
 Folgende Vergütungspraktiken wurden bei der Datenerhebung erhebt:  
 (1) Fixer Vergütungssumme (Deutscher Monatslohn)  
 (2) Vergütungsbasis basierend auf erzielten Arbeitsstunden (Stundenlohn)  
 In der Studie wurden Daten für folgende Mitarbeitergruppen erhoben:  
 (1) handwerkliche Auszubildende  
 (2) Gesellen  
 (3) Meister  
 (4) kaufmännische Angestellte (z.B. Verkaufspositionen oder Führungsverantwortung)  
 (5) Helfer  
 Für die Analysen wird nach Gewerbezweigen und -gruppen unterschieden.  
 Aufgrund vorliegender Informationen zum Betriebszustand können auch regionale Unterschiede (Stadt/Land) analysiert werden.

Greilinger (2026).

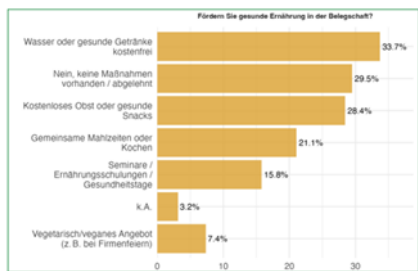
### Vergütungserhebung für das nordrhein-westfälische Handwerk

Die Attraktivität von Arbeitgebern ist stark durch monetäre Faktoren geprägt, wobei die Höhe und Transparenz der Vergütung als zentrale Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb um Fach- und Arbeitskräfte gelten. Im Rahmen dieses empirischen Forschungsprojekts werden Verdiensthöhen von handwerklichen Auszubildenden, Gesellen, Meistern, kaufmännischen Angestellten und Helfern im nordrhein-westfälischen Handwerk erhoben und einer systematischen Analyse zur aktuellen Vergütungssituation unterzogen. Ziel ist zu identifizieren, ob es Einflussfaktoren auf die Vergütungshöhe gibt und ob diese betrieblich, inhaber- oder mitarbeiterseitig verortet sind.

### Analyse der Nachhaltigkeitspraktiken in Handwerksbetrieben

Die Studie kombiniert eine quantitative Sekundärauswertung von 95 Nachhaltigkeitschecks mit qualitativen Interviews in zehn Handwerksbetrieben. Die Checkdaten wurden durch Kategorienbildung, manuelle Codierung sowie deskriptive und explorative Analysen ausgewertet. Ergänzend wurden halbstrukturierte Interviews mit der Gioia-Methodik analysiert. Die Ergebnisse zeigen hohe Umsetzungsraten bei sozialen Zielen (z. B. Gesundheit, Gleichstellung), während ökologische Felder wie Energie, Biodiversität und Wasser schwächer umgesetzt sind. Größere Betriebe erzielen signifikant höhere Werte als Mikrounternehmen. Die Interviews zeigen, dass der Nachhaltigkeitscheck vor allem Bewusstsein schafft, bestehende Aktivitäten strukturiert und niedrigschwellige Maßnahmen auslöst. Für strategische, investitionsintensive Veränderungen sind jedoch Zeitmangel, Kosten, fehlende Nachfrage und technische Restriktionen zentrale Umsetzungsbarrieren.

### Auswertung „Nachhaltigkeitscheck 360“



Gries (2026):

## Laufende Drittmittelprojekte

### *Stärkung der Kreishandwerkerschaften*

Aufgrund sinkender Mitgliederzahlen und steigender Kosten stehen Kreishandwerkerschaften unter wachsendem wirtschaftlichen Druck. Im Rahmen des Projektes wurden Finanzdaten, Aufgaben und Strukturen analysiert und in Workshops Handlungsoptionen ausgearbeitet. Im Ergebnis bekennen sich Handwerkskammer und Kreishandwerkerschaften zur Bedeutung der regionalen Handwerksstrukturen. Sie wollen gemeinsam Prozesse digitalisieren und standardisieren, um deren Effizienz zu erhöhen und Kosten zu senken. Regelmäßige Austauschformate sollen Vernetzung und Wissenstransfer fördern. Zudem werden gemeinsame Dienstleistungen, sogenannte „Shared Services“ angestrebt, um Ressourcen zu bündeln und die Qualität zu steigern. Intensivere Mitgliederwerbung sowie neue Einnahmequellen sollen die finanzielle Basis sichern.



### *Circular Economy Werkstätten*

Im Rahmen des dreijährigen Forschungsvorhabens analysieren das LFI und die Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk (ZWH) erfolgreiche zirkuläre Strategien von Handwerksbetrieben. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in praxisnahe Schulungsmaterialien und Web-Trainings überführt. Durch die verständliche Aufbereitung wirtschaftlicher und strategischer Vorteile ressourcenschonender Maßnahmen sollen Betriebe motiviert werden, eigene zirkuläre Ansätze zu entwickeln und umzusetzen. Ziel ist es, die Verbreitung nachhaltiger Praktiken im Handwerk deutlich zu stärken und eine breite Wirkung über die beteiligten Unternehmen hinaus zu erzielen.



## 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)