



# Ludwig-Fröhler-Institut

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Leiter: Prof. Dr. Gunther Friedl

Gefördert durch:



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer



- ❖ Inhaber des Lehrstuhls für Controlling,
- ❖ Dekan der TUM School of Management,
- ❖ Akademischer Direktor des Centers for Energy Markets

## Abteilung Betriebswirtschaft

❖ Geschäftsführer



❖ 3 Doktoranden  
(80%-Stellen)



❖ Befristete Arbeitsverträge

❖ Unterstützung durch  
studentische Hilfskräfte

## Abteilung Recht

❖ Geschäftsführerin



❖ Einsatz von Sachverständigen

❖ Unterstützung durch  
studentische Hilfskräfte

❖ Gemeinsames  
Sekretariat



➡ **kostengünstiges** und **flexibles** Konzept

➡ **motivierte** und **hochqualifizierte** Mitarbeiter

## Dienstleistungen für das Handwerk

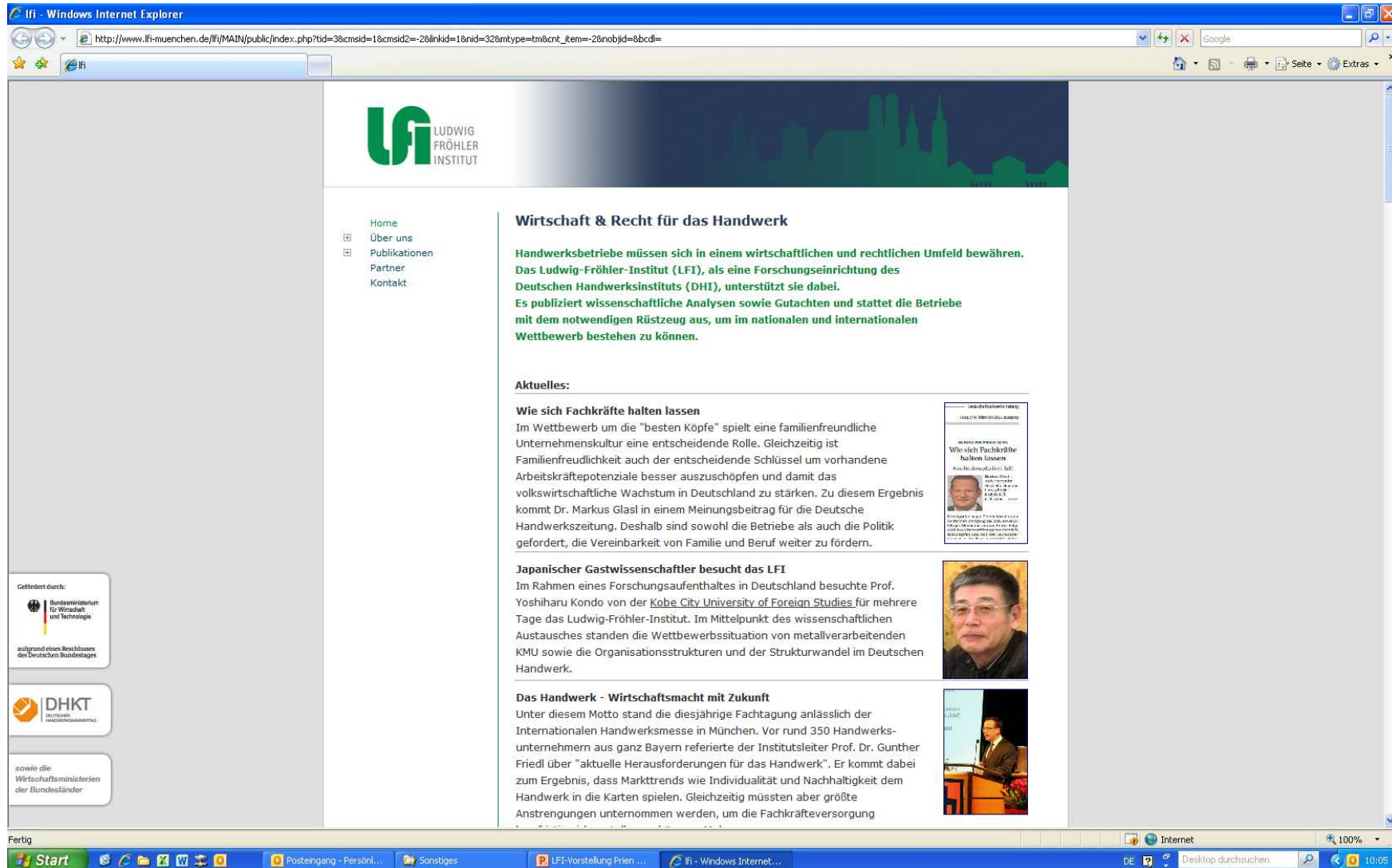
---

- 1** Kompetenzzentrum für Betriebswirtschaft und Recht
- 2 Beraterschulungen
- 3 Gutachten und wiss. Analysen
- 4 Unterstützung der Handwerksorganisation
- 5 Leitstelle Teil III der Meisterausbildung

## Handwerksbezogene Forschung

---

- 6 Managementinstrumente
- 7 Empirische Untersuchungen
- 8 Hochschulanbindung
- 9 Einbindung von Handwerks-themen in die betriebswirt-schaftliche und rechtliche Forschung



The screenshot shows the website of the Ludwig-Fröhler-Institut (LFI) in a Windows Internet Explorer browser window. The address bar shows the URL: [http://www.lfi-muenchen.de/lfi/MAIN/public/index.php?tid=3&cmsid=1&cmsid2=-2&linkid=1&nid=32&mtype=tm&cnt\\_item=-2&nobid=6&bcdl=](http://www.lfi-muenchen.de/lfi/MAIN/public/index.php?tid=3&cmsid=1&cmsid2=-2&linkid=1&nid=32&mtype=tm&cnt_item=-2&nobid=6&bcdl=). The website header features the LFI logo and navigation links: Home, Über uns, Publikationen, Partner, and Kontakt. The main content area is titled "Wirtschaft & Recht für das Handwerk" and contains several articles. The first article, "Handwerksbetriebe müssen sich in einem wirtschaftlichen und rechtlichen Umfeld bewähren," discusses the challenges of competition and the role of the LFI. The second article, "Wie sich Fachkräfte halten lassen," mentions Dr. Markus Glasl and his contribution to a German craft magazine. The third article, "Japanischer Gastwissenschaftler besucht das LFI," reports on Prof. Dr. Yoshiharu Kondo's visit. The fourth article, "Das Handwerk - Wirtschaftsmacht mit Zukunft," mentions Prof. Dr. Gunther Friedl and a conference at the International Handwerksmesse in Munich. On the left side, there are logos for the Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie and DHKT (Deutscher Handwerkskammertag), along with text indicating support from the German Bundestag and state ministers. The Windows taskbar at the bottom shows the Start button, several open applications, and the system tray with the date and time (10:05).

**Wirtschaft & Recht für das Handwerk**

**Handwerksbetriebe müssen sich in einem wirtschaftlichen und rechtlichen Umfeld bewähren.**  
Das Ludwig-Fröhler-Institut (LFI), als eine Forschungseinrichtung des Deutschen Handwerksinstituts (DHI), unterstützt sie dabei.  
Es publiziert wissenschaftliche Analysen sowie Gutachten und stattet die Betriebe mit dem notwendigen Rüstzeug aus, um im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

**Aktuelles:**

**Wie sich Fachkräfte halten lassen**  
Im Wettbewerb um die "besten Köpfe" spielt eine familienfreundliche Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle. Gleichzeitig ist Familienfreundlichkeit auch der entscheidende Schlüssel um vorhandene Arbeitskräftepotenziale besser auszuschöpfen und damit das volkswirtschaftliche Wachstum in Deutschland zu stärken. Zu diesem Ergebnis kommt Dr. Markus Glasl in einem Meinungsbeitrag für die Deutsche Handwerkszeitung. Deshalb sind sowohl die Betriebe als auch die Politik gefordert, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter zu fördern.

**Japanischer Gastwissenschaftler besucht das LFI**  
Im Rahmen eines Forschungsaufenthaltes in Deutschland besuchte Prof. Yoshiharu Kondo von der Kobe City University of Foreign Studies für mehrere Tage das Ludwig-Fröhler-Institut. Im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Austausches standen die Wettbewerbssituation von metallverarbeitenden KMU sowie die Organisationsstrukturen und der Strukturwandel im Deutschen Handwerk.

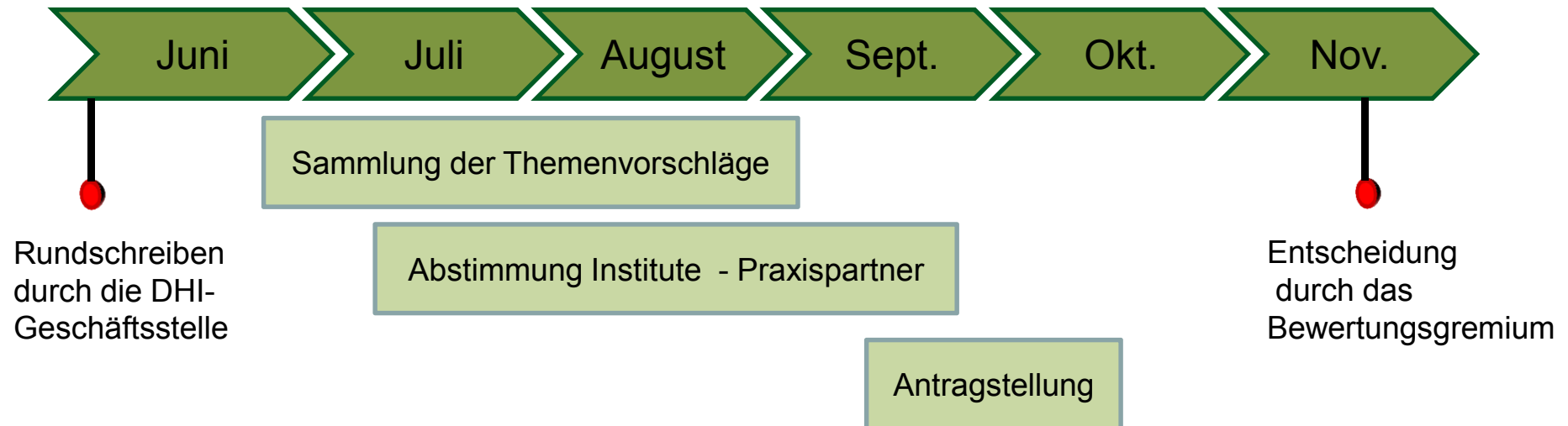
**Das Handwerk - Wirtschaftsmacht mit Zukunft**  
Unter diesem Motto stand die diesjährige Fachtagung anlässlich der Internationalen Handwerksmesse in München. Vor rund 350 Handwerksunternehmern aus ganz Bayern referierte der Institutsleiter Prof. Dr. Gunther Friedl über "aktuelle Herausforderungen für das Handwerk". Er kommt dabei zum Ergebnis, dass Markttrends wie Individualität und Nachhaltigkeit dem Handwerk in die Karten spielen. Gleichzeitig müssten aber größte Anstrengungen unternommen werden, um die Fachkräfteversorgung

Gefördert durch:  
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie  
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages  
DHKT  
Deutscher Handwerkskammertag  
sowie die Wirtschaftsministerien der Bundesländer

# Aktuelles Forschungs- und Arbeitsprogramm

	Bezeichnung	Anwendungspartner
1	Betriebswirtschaftliche Beraterfortbildung	Deutscher Handwerkskammertag
2	Social Media – Chancen und neue Geschäftsmodelle für das Handwerk	Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade
3	Evaluation der Leistungsschauen Exempla, Meister der Moderne, Talente im Rahmen der Internationalen Handwerksmesse	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bayerisches Staatsministerium
4	Beschäftigungsqualität und Arbeitszufriedenheit im Handwerk	Handwerkskammer für München und Oberbayern
5	Maßnahmen zur Gewinnung von Mitarbeitern	Handwerkskammer des Saarlandes
6	Planungshilfe für die Ermittlung des Kapitalbedarfs	Zentralverband des Deutschen Baugewerbes
7	Strategieworkshop für Handwerksbetriebe	Handwerkskammer Lübeck
8	Employer Branding – Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	Fachverband Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik Bayern
9	Familienfreundliche Arbeitsbedingungen im Handwerk	Zentralverband des Deutschen Handwerks
10	Leitfaden zur Mitarbeiterbindung	Handwerkskammer Münster
11	Analyse der Ursachen für einen Ausbildungsabbruch	Handwerkskammer für München und Oberbayern
12	Fachkräftesicherung im Handwerk (gemeinsames Projekt der D H I-Institute)	Zentralverband des Deutschen Handwerks

# Forschungs- und Arbeitsprogramm 2014/15



**➡ Neue, praxisnahe Themen**

**➡ Anwendungspartner**

# Die Akzeptanz des Nachfolgers in Handwerksbetrieben bei Betriebsübergaben

**Fachtagung der Beratungsstellenleiter**  
in Prien / Frauenchiemsee  
11. April 2013

**Dipl.-Kffr. Alexandra Zehe**

**Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften**  
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Gefördert durch:

 Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie  
aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

 **DHKT**  
DEUTSCHER  
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer



# Agenda

- I.** Vorstellung und Zielsetzung des Projektes
- II. Unterstützung durch Sie als Betriebsberater
- III. Nutzen für teilnehmende Betriebe
- IV. Weiterer Ablauf und Zeitplan

## Betriebliche Nachfolgen sind Teil des natürlichen Unternehmenszyklus und daher von theoretischer als auch praktischer Relevanz

### Aktuelle Situation

- 31,1% der Betriebsinhaber von Handwerksunternehmen sind älter als 56 Jahre, 14,8% sogar älter als 61 Jahre (ZDH, 2009)
- **Ca. 50%** der gesamtwirtschaftlichen Übernahmen 2009 im Handwerk (Müller et al. (2009), S. 108)
- **Indizien: Familienexterne Nachfolgen** im Handwerk häufiger als interne (Müller et al. (2009), S. 102)

### Relevanz für die Praxis

- Knapp **jeder dritte Betrieb** dürfte in den nächsten **10 Jahren** von einer Übergabe betroffen sein, jeder sechste in den **nächsten 5 Jahren**
- Gelingen der Übergabe als Voraussetzung für **Arbeitsplatzsicherheit** und zur **Vermeidung volkswirtschaftlichen Schadens**

# Auftretende Probleme bei Übergaben

## Altinhaber



- Kontinuitätsziel
- Abschied vom Lebenswerk
- Konfrontation mit eigener Mortalität
- Nichtloslassenwollen / -können

## Nachfolger



- Pflicht(gefühl) vs. „Freiwilligkeitsmythos“
- Nicht-Kommunikation
- Persönliche Einstellung zur Firma → Motivation?
- Psychologischer Druck

## Mitarbeiter



- Gute Beziehung zum Vorgänger → persönliche Vorteile
- Angst vor Veränderung
- Karrieremöglichkeiten und Aufstiegschancen in Gefahr?
- Unrealistische Erwartungshaltung an den „Neuen“

“Being the successor of a formidable parent can be a difficult burden to bear.”  
(vgl. Kets de Vries (2008), S.)

## Das Übergabe-Nachfolge-Projekt geht der Frage auf den Grund...

### Forschungs- frage

...wie der Nachfolger sich im Unternehmen etablieren kann und welchen Einfluss der Altinhaber dabei hat.

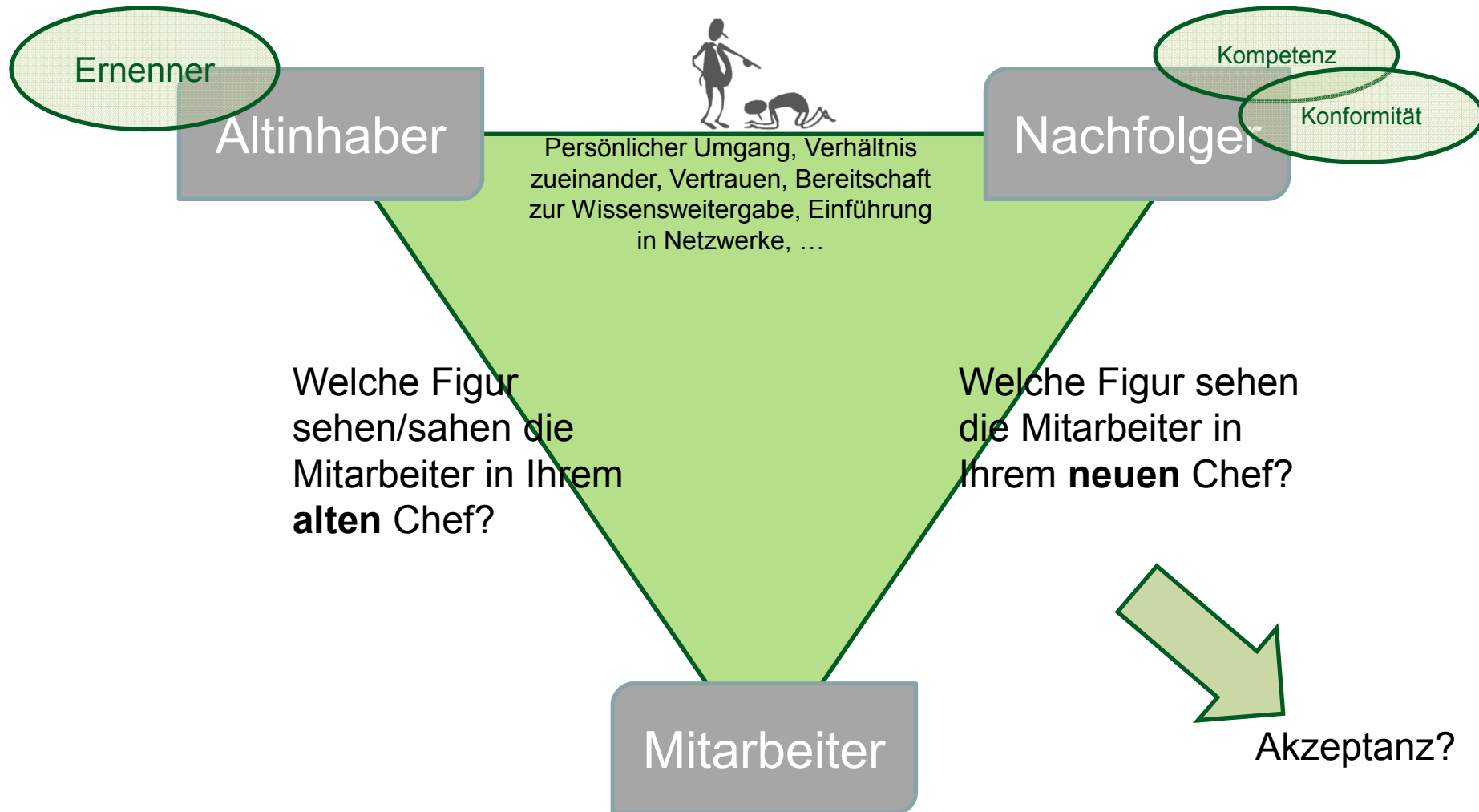
### Aktuelle Situation in der Forschung

- **Akzeptanz des Nachfolgers entscheidend für zukünftigen Unternehmenserfolg:** „Long-term success may be determined by the level of acceptance and credibility the scion has achieved.“ (Sathe, 1985)
- **Rolle des Altinhabers:** "In a very real sense, the founder retains the power to perpetuate or destroy his life creation right up to the very end" (Lansberg 1988, p.141)

### Relevanz für die Forschung

- **Akzeptanz des Nachfolgers wenig beachtet:** „The successor’s acceptance did not particularly attract researchers’ attention.“ (Koffi/Lorrain, 2010)

# Untersuchungstriade



# Ziele des Übergabe-Nachfolge-Projekts



Welche Probleme treten bei der Übergabe zwischen den Beteiligten auf?  
Hat der Altinhaber Einfluss auf die Akzeptanz seines Nachfolgers?  
Kann der Nachfolger selbst dazu beitragen, sich im Betrieb zu etablieren?

Relevanz für die  
Beratung

Strategien  
Handlungsempfehlungen  
Ansatzpunkte



# Agenda

- I. Vorstellung und Zielsetzung des Projektes
- II. Unterstützung durch Sie als Betriebsberater**
- III. Nutzen für teilnehmende Betriebe
- IV. Weiterer Ablauf und Zeitplan

# Wie können Sie als Betriebsberater das Projekt unterstützen?





# Welche Betriebe sollten angesprochen werden?

Mehr als 10  
Mitarbeiter

Keine negative  
Umsatzrendite in  
2012

Management und  
Eigentum in einer  
Hand (keine  
Fremdführung)

Wenn möglich,  
alleiniger  
Geschäftsführer, ...

... der auch die  
Mehrheit der Anteile  
besitzt

Dieser sollte den  
Nachfolger  
ernennen.

Status der Übergabe:  
Vollzogen (seit max.  
1 Jahr)  
oder Kohabitation

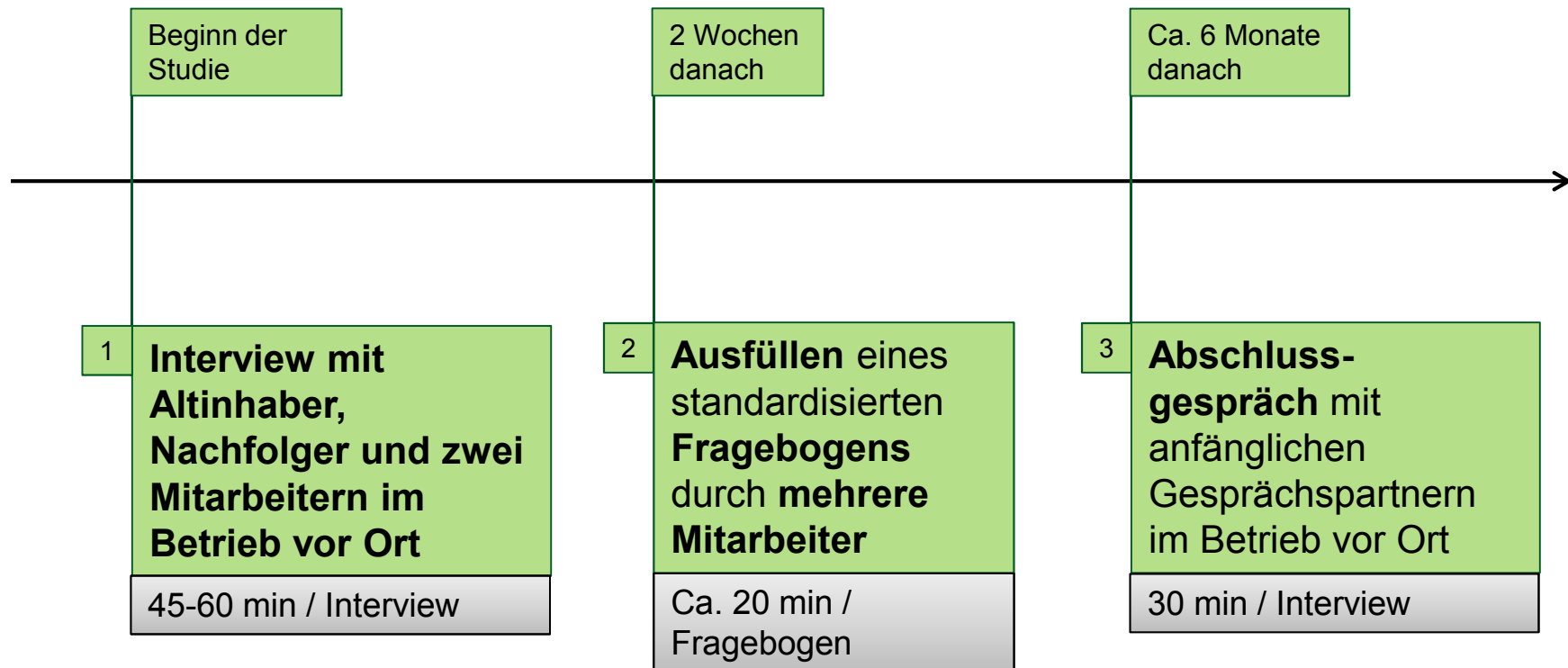
Familieninterne oder  
-externe Nachfolge

Auswahl Mitarbeiter  
für Interview:  
Zusammenarbeit seit  
mind. 1 Jahr mit  
beiden

# Agenda

- I. Vorstellung und Zielsetzung des Projektes
- II. Unterstützung durch Sie als Betriebsberater
- III. Nutzen für teilnehmende Betriebe**
- IV. Weiterer Ablauf und Zeitplan

# Was kommt auf die Betriebe zu?



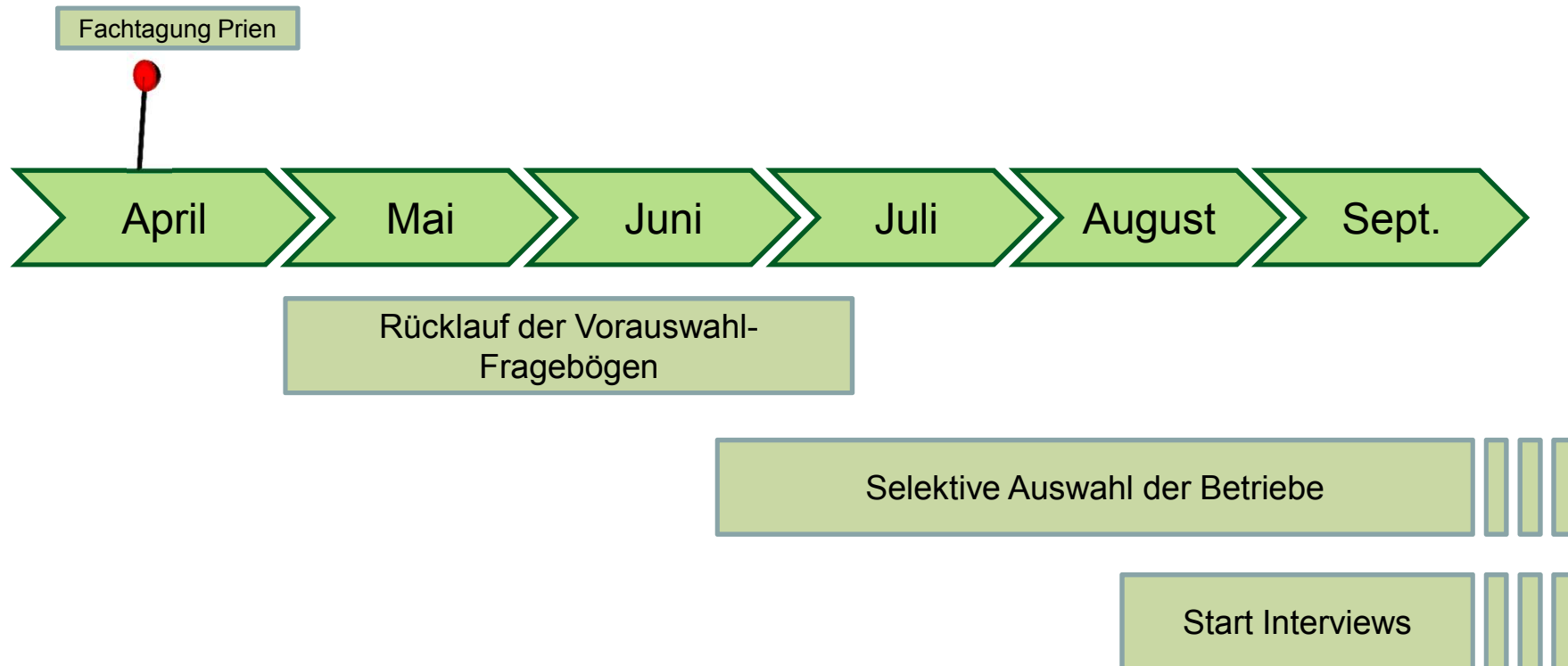
# Vorteile für die teilnehmenden Betriebe

- Interviews als **Reflexionsmöglichkeit** (über positive und negative Ereignisse während des Nachfolgeprozesses)
- Begleitung** des Nachfolgeprozesses
- Aufzeigen von **Strategien zur Konfliktbewältigung** zwischen den Beteiligten
- Lerneffekt** für **zukünftige Betriebsübergaben** (v.a. für Nachfolger relevant)

# Agenda

- I. Vorstellung und Zielsetzung des Projektes
- II. Unterstützung durch Sie als Betriebsberater
- III. Nutzen für teilnehmende Betriebe
- IV. Weiterer Ablauf und Zeitplan**

# Zeitlicher Ablauf des Projekts



# Über Ihre Unterstützung beim Übergabe-Nachfolge-Projekt würde ich mich sehr freuen!

**Dipl.-Kffr. Alexandra Zehe**  
zehe@lfi-muenchen.de  
Tel. 089 – 5155 60 83

**Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften**  
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Gefördert durch:



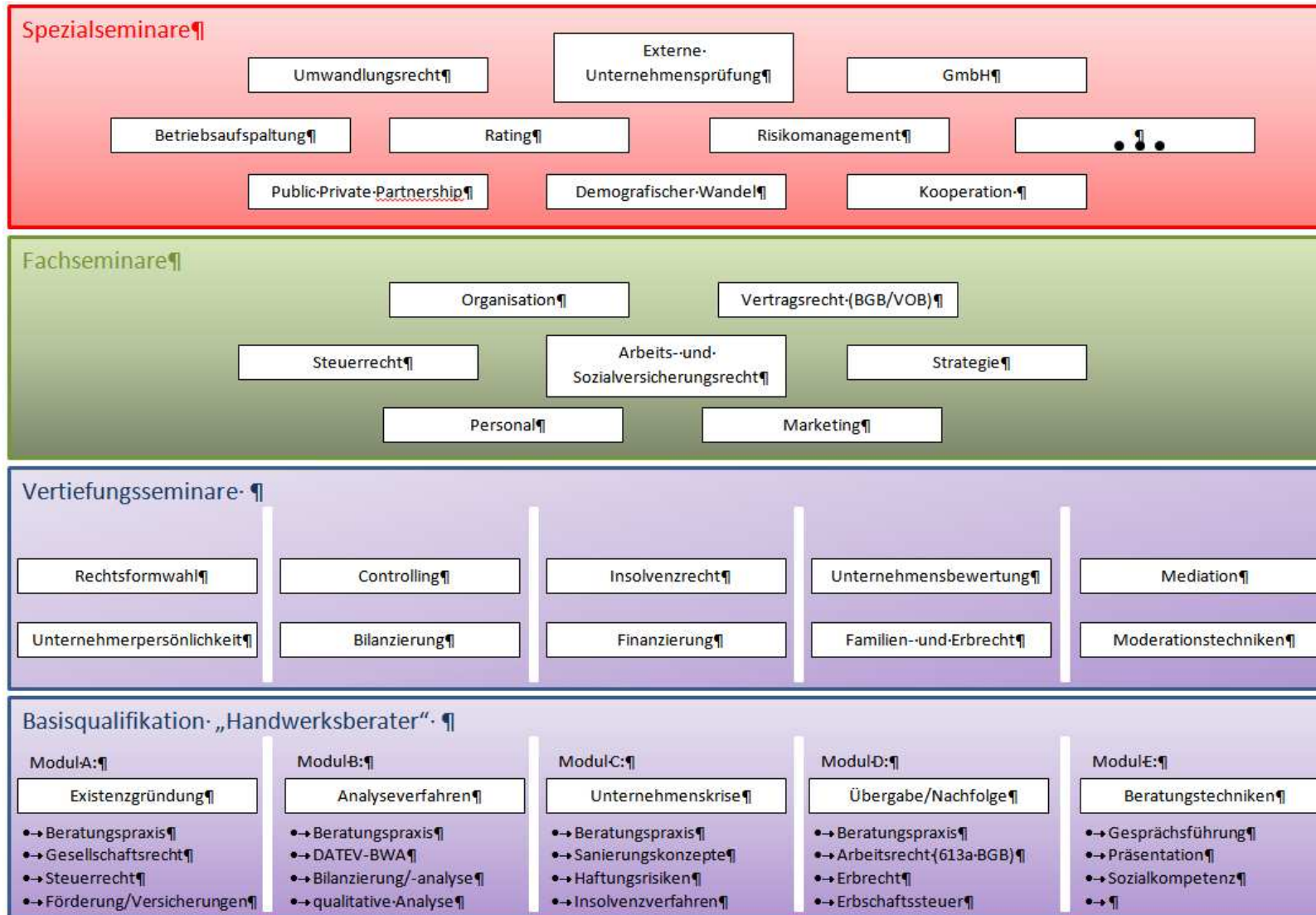
sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

Diskussion

# **STRUKTURIERUNG DER DHKT-SEMINARE**



# Strukturierung der DHKT-Seminare



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Alexandra Zehe / Dr. Markus Glasl**

**Ludwig-Fröhler-Institut**

Max-Joseph-Str. 4, 80333 München

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

(089) 515560-70

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



**DHKT**  
DEUTSCHER  
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer