

Kooperationen und Zusammenschlüsse im Handwerk

Gemeinsam nach vorn

Thomas Uppenbrink*

Sehr viele Handwerksbetriebe wurden oder werden demnächst an einen Nachfolger übergeben. Die neue Generation sucht Wege, das Unternehmen zu erhalten bzw. eine Ausweitung oder Ertragsverbesserung zu erzielen. Eine Möglichkeit dazu ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit und/oder das Fusionieren mit gleichgelagerten Firmen anderer Branchen.

Durch die Europäisierung und Konzentration in der Baubranche muß das klassische deutsche Handwerk neue Wege gehen. Dazu gehören auch vertriebliche Kooperationen und Zusammenschlüsse von verschiedenen Branchen, damit als Bietergemeinschaft Chancen bestehen, an bestimmte Bauvorhaben zu kommen. Die traditionelle Einzelstellung der verschiedenen Handwerkssparten ist kaum noch zeitgemäß, da die meisten Bauherren mehrere Leistungen aus einer Hand erwarten. Auch im Zuge der Computerisierung der Angebots- und Ausschreibungsverfahren sowie der Begleitmaßnahmen ist ein Umdenken erforderlich. Untersuchungen haben ergeben, daß die Herstellung eines schlüsselfertigen Hauses durch Handwerkerkooperationen bis zu zwei Monate schneller realisiert wurde als es beim üblichen Verfahren durch Generalunternehmer und Einzelauftragsvergabe der Fall war.

Chancen und Wege

Da sich auch die Banken immer mehr von dem Handwerk als Kreditnehmer

* Wirtschaftsmediator Thomas Uppenbrink (33) hat sich auf die Unternehmenssanierung und -konsolidierung sowie Streitschlichtung und Vergleichseinleitung spezialisiert, Sozietät Uppenbrink & Partner GbR, Erzstraße 9-11, 58135 Hagen, Telefon (0 23 31) 18 25 30/31, Telefax (0 23 31) 18 25 32, E-Mail: CiD-GmbH@t-online.de

Vom Keller bis zum Dach - alles aus einer Hand.



abwenden und sich nur noch auf größere Unternehmen mit entsprechender Transparenz konzentrieren, gilt auch für Handwerksbetriebe, daß Zusammenschlüsse und/oder enge Kooperationen das Überleben sichern. Neben dem Kunden, der dadurch Angebote, Leistungen und zeitliche Abstimmung von verschiedenen Branchen aus einer Hand erfährt, ist es auch für die kreditvergebenden Institute leichter, durch das Branchenmix Finanzierungen darzustellen. Mit einem Zusammenschluß von nur vier Branchen durchbricht das neue Unternehmen die sonst vorhandene Monostruktur der Handwerksbetriebe. Zukünftig werden durch Ausschreibungen per Internet zusammenge-schlossene Handwerksunternehmen eher die Möglichkeit haben, größere Aufträge zu erhalten und vor allem, durch Mischkalkulationen auch die entsprechenden Zuschläge zu realisieren.

Die einfachste Art der Kooperation ist die zwei- oder mehrseitige Interessenbekundung, gemeinsam Angebote, Ausschreibungen und damit Aufträge abzuwickeln. Neuerdings gehören auch Einkaufsinteressengemeinschaften

wie z. B. der zentrale Einkauf von benötigtem Material dazu. Kooperationen können als lose Vereinbarung getroffen werden. Jedoch geht der Trend zu speziell gegründeten Unternehmen in Form von Vereinen, GmbHs oder Kleinen AGs. Die meisten Kooperationen bzw. Zusammenschlüsse werden aufgrund wirtschaftlicher Zwänge durchgeführt und führen dazu, daß immer noch vorhandener alter Standesdünkel über Bord geworfen wird, damit zukünftig das Unternehmen besichert, die Arbeitsplätze gehalten und Erträge erwirtschaftet werden können.

Unterschiedliche Interessen

Trotz modernisierter und zeitgemäßer Ausbildung ist der Glaube einzelner Zünfte immer noch ungebrochen, daß man zur „gehobeneren Kaste“ gehört und damit auf andere Bereiche herablickt. Die Erfahrung zeigt, daß zwischen einem ersten Treffen von verschiedenen Branchen aus dem Handwerk und der Realisierung einer Kooperation bzw. eines Zusammenschlusses meistens sechs bis zwölf Monate ins Land gehen. Tatsächlich ist es sehr schwierig, zehn Handwerksunternehmen unterschiedlicher Branchen zu einer Interessengemeinschaft zusammenzuführen, da die Denkweisen unterschiedlich und die

Standesdünkel sehr groß sind. Hinzu kommt, daß die unterschiedlichen Branchen verschiedene gesetzliche Auflagen bzw. innerhalb ihrer „Stände“ verschiedene Qualitäts- und Kontrollansprüche zu erfüllen haben.

Daneben fehlt vielfach das Verständnis für ein anderes Gewerk, obwohl man sich bei diversen Bauvorhaben immer wieder getroffen sowie ggf. auch mit Unverständnis reagiert hat, wenn das eine oder andere Gewerk – aus welchen Gründen auch immer – nicht zeitig zu Ende gebracht wurde und damit die Nachfolgegewerke in Verzug kamen. So helfen Kooperationen und Zusammenschlüsse auch, das Verständnis für andere Gewerke zu erhalten und damit ganz anders umzugehen. Es bedarf bei den Gründungsveranstaltungen schon einer starken Hand, um hier konsequent den Weg zu ebnen und die unterschiedlichen Interessen zielgerecht zu bündeln.

Die meisten deutschen Handwerksunternehmen sind inhabergeführt und werden ohne Zwischenebene mit mehr oder weniger unternehmerischen Zielen geleitet. Deshalb ist es oft schwierig, Meister zusammenzuführen,

die es gewohnt sind, kurze und schnelle Entscheidungen zu treffen, um dann mit modernen Führungsmethoden eine Gemeinschaft zu managen. Die für ihre individuellen Entscheidungen bekannten Unternehmer haben es sehr schwer, sich in Kooperationen einzudenken und entsprechend zu handeln. Die eigene Entscheidung von Weisungen abhängig zu machen fällt in der Anfangsphase derart schwer, daß 30 % der Gründungsmitglieder im ersten Jahr wieder austreten. Bei Kooperationen, wo meist eine neue Dachgesellschaft entwickelt wurde, die die betrieblichen Aktivitäten übernimmt, gibt es immer wieder Reibungsverluste zwischen den eingesetzten Entscheidern der Kooperation und den Handwerksmeistern der angehängten Unternehmen.

Mögliche Rechtsformen

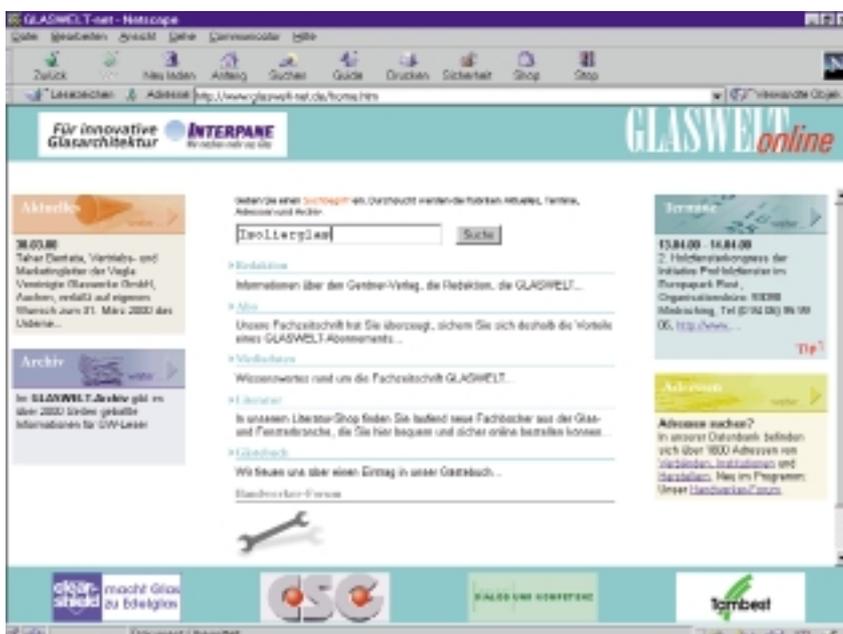
Die zur Zeit gängige Form der neu gegründeten und aufgesetzten wirtschaftlich eigenständigen Kooperation in Form von juristischen Personen ermöglicht, neben zentralem Einkauf, gemeinsamen Auftritten bei öffentlichen Aufträgen und Ausschreibungen

sowie Angebotsverbesserung durch Mischkalkulationen, auch die direkte Abwicklung von Bauaufträgen mit dem Bauherrn selbst durchzusetzen. Wirtschaftlich eigenständige Kooperationen in Form von juristischen Personen mit entsprechenden, von außen übernommenen Führungskräften sind auch in der Lage, langjährigen und erfolgreichen Bauträgern durch Preisflexibilität und Zeitersparnis echte Konkurrenz zu machen.

Die Frage der sinnvollsten Rechtsform ist nicht nur damit beantwortet, daß ein Haftungsausschluß nach außen propagiert wird, sondern muß auch unter dem Aspekt der Verpflichtungen der Gesellschafter, Geschäftsführer und Entscheider gesehen werden. Die Form der GmbH ist sicherlich für den Haftungsbereich ein Vorteil, schließt jedoch schnelle Neu-Mitgliedschaften aus, da immer wieder Gesellschafterentscheidungen getroffen und diese dann notariell auch entsprechend umgesetzt werden müssen. Die Kleine AG als moderne Rechtsform ist den meisten Handwerkern unheimlich, da damit eine entsprechende Größe und enorme Kosten in Verbindung gebracht werden. Tatsächlich aber ist

www.glaswelt-net.de

jetzt noch schneller und besser!



- tagesaktuell
- Termine
- Adressen
- Heftarchiv

die Kleine AG eine Rechtsform, die gerade für eine Kooperation nach außen hin durch ihre Wirkung sowie die Möglichkeit, Kapital und Management voneinander zu trennen, große Vorteile in sich birgt. Die noch gebräuchlichste Rechtsform ist der wirtschaftliche Verein, da sich die meisten Mitglieder dann nicht so eingeeengt fühlen und die Deutschen durch ihre vielen privaten Vereinsaktivitäten den Ablauf, die Rechte und Pflichten einer solchen Körperschaft kennen. Die Entscheidung der Rechtsform ist auch abhängig davon, welche Ziele durch den Zusammenschluß verfolgt werden sollen. Ein partnerschaftlicher Zusammenschluß für eine Werbegemeinschaft ist sicherlich anders zu beurteilen als ein Zusammenschluß in Form einer Fusionierung von fünf unterschiedlichen Unternehmen zu einer neuen Dienstleistungsgesellschaft. Auch müssen die eingesetzten Entscheider und Geschäftsführer mit den verbundenen Verpflichtungen gegenüber den Gesellschaftern, die oft auch gleichzeitig Entscheider der angehängten Handwerksbetriebe sind, vertraut werden.

Entscheiden und investieren

Das Vorhaben, professionell in Kooperation zu treten oder sogar das eigene Unternehmen mit anderen zusammenzuschließen, ist mit Investitionen versehen. Ohne entsprechendes gemeinsames Startkapital ist es nicht möglich, professionell einen Interessenzusammenschluß oder eine Kooperation durchzuführen. Dabei sind neben den Kosten für die juristische Beratung auch die betriebswirtschaftliche Beratung (Kosten/Nutzen-Rechnung, Businessplan, Umsatz- und Ertragsvorausschau, Unternehmensstrategie) sowie die Werbung, die Investition in Technik (EDV und

Internet) und die Suche nach geeigneten Mitarbeitern zu sehen. Zu Beginn ist es deshalb immer sinnvoll, daß neben einer einmaligen Einzahlung zur Schaffung von Stammkapital auch monatlich ein Mindestsatz einkalkuliert wird, den die Mitglieder auf das Gemeinschaftskonto zur Begleichung der Anlaufkosten zahlen. Handwerkskooperationen werden vom Staat und vom Land sehr stark gefördert. Es ist daher unerlässlich, hier entsprechende Fachleute mit der Erstellung der betriebswirtschaftlichen Kalkulation zu beauftragen, damit parallel dazu entsprechende Fördermittel und auch Zuschüsse beantragt werden können.

Ist die Entscheidung einmal für ein unabhängiges Unternehmen zur Durchsetzung der vielfältigen Interessen seiner angehängten Mitgliedsfirmen gefallen, so müssen Geschäftsführer und Entscheider neutral von außen gesucht und mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden. Die Erfahrung hat gezeigt, daß Architekten und Ingenieure mit verschiedenen Branchenerfahrungen sehr gut geeignet sind, in Zusammenarbeit mit den Handwerksmeistern ein solches Gemeinschaftswerk zu führen. So hat es sich z. B. bewährt, ältere und erfahrene Ingenieure mit Hilfe von Wieder eingliederungsgeldern des Arbeitsamtes als kompetente Geschäftsführer für den Gemeinschaftsvertrieb und die Bearbeitung von zusammenhängenden Ausschreibungsunterlagen einzusetzen.

Schwierigkeiten und Hilfen

Aller Anfang ist schwer. Und so wird die Auftragsverteilung nicht immer paritätisch zu den vorhandenen Branchen stattfinden. Erst mit der Zeit sind die eingesetzten Mitarbeiter des Kooperationsunternehmens in der Lage, die Aufträge so zu beschaffen, daß alle Mitglieder gleichermaßen bedacht werden. Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß erst nach sechs

bis zwölf Monaten das neue Gemeinschaftsunternehmen oder die Kooperation am Markt so bekannt sind, daß alle Anfragen zentral dorthin laufen und dann auch eine echte Auftragsverteilung an alle Branchen gewährleistet ist. Hier hilft im Grund nur eine sehr starke und ausdrucksvolle Werbung mit Unterstützung der Presse, um die Auftraggeber darüber zu informieren, daß nunmehr z. B. nicht nur Glaser- und Fensterbauerarbeiten, sondern auch Sanitär-, Heizungs- und Lüftungsarbeiten, Elektro-, Maurer- und Dachdecker-Leistungen parallel angeboten werden. An die eingestellten neuen Mitarbeiter wird deshalb auch von vornherein der Anspruch zu stellen sein, daß diese unabhängig versuchen, alle Mitglieder/Gesellschafter gleichermaßen mit Aufträgen zu versorgen.

Die entsprechenden Verbände und Innungen sind daran interessiert, daß Zusammenschlüsse und Kooperationen professionell entwickelt und durchgeführt werden. Dazu stehen Handwerksunternehmen, die sich zu einem solchen Entschluß durchgerungen haben, durch die Handwerkskammern empfohlene, außenstehende Spezialisten der juristischen und betriebswirtschaftlichen Bereiche zur Verfügung. Deren Tätigkeiten werden zum größten Teil durch Zuschüsse gefördert. So kann häufig nicht nur ein Gruppenantrag aus der Landesförderung beantragt, sondern auch das Schulungsprojekt mit eingebunden werden. Kammern und Innungen sind natürlich daran interessiert, daß bestehende Handwerksbetriebe auch zukünftig ihren Beitrag zur wirtschaftlichen Lage des Landes leisten und wollen, daß ihre Mitglieder gesichert in die Zukunft blicken. Deshalb wird von vielen der Weg der Kooperation bzw. des Zusammenschlusses als zukunftsweisend gesehen und unterstützt. □