

# Kooperationen im Handwerk

Informationen für den Handwerksbetrieb



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie



# Inhalt

<b><u>VORWORT: WARUM KOOPERATION IM HANDWERK?</u></b>	<b>3</b>
<b><u>1. WIE SEHEN KOOPERATIONEN AUS?</u></b>	<b>4</b>
1.1. MÖGLICHE KOOPERATIONSTYPEN	4
1.2. BEST-PRACTICE-BEISPIELE	5
1.3. WEITERE KOOPERATIONEN IM HANDWERK	49
<b><u>2. WANN SIND KOOPERATIONEN ERFOLGREICH? WORAUF MUSS ICH ACHTEN?</u></b>	<b>60</b>
2.1. STELLSCHRAUBEN – STARK-FORMEL	60
2.2. DIE GESTALTUNG DER RECHTSFORM	64
2.3. DIE WIRTSCHAFTLICHKEITSBETRACHTUNG	73
<b><u>AUSBLICK</u></b>	<b>76</b>
ANLAGE 1: MUSTER FÜR EINE ABSICHTSERKLÄRUNG	77
ANLAGE 2: INHALTE EINES KOOPERATIONSVERTRAGS	79
ANLAGE 3: MUSTER EINES KOOPERATIONSVERTRAGS	80
ANLAGE 4: CHECK „WIE FINDE ICH DEN RICHTIGEN BERATER?“	88

## Vorwort: Warum Kooperation im Handwerk?

### Kennen Sie diese Situationen?

- Sie haben die Auftragsbücher voll, aber ein Kunde will noch unbedingt, dass Sie für ihn tätig werden – und zwar sofort;
- Sie haben noch freie Kapazitäten, aber die Kunden zögern ihre Auftragsvergabe heraus;
- Kunden fragen an, ob Sie nicht noch einen Handwerksbetrieb aus einem anderen Gewerk empfehlen können;
- Kunden wünschen, dass die erforderlichen Handwerksleistungen „aus einer Hand“ kommen und fragen, ob Sie das übernehmen können;
- Sie fragen sich, wie die Wirtschaftlichkeit Ihres Betriebes gesteigert werden kann und wo Sie neue Kundengruppen und Märkte aufsuchen können;
- Sie sprechen in Ihrer Familie darüber, welches Ihrer mittlerweile herangewachsenen „Kinder“ einmal den elterlichen Betrieb fortführen kann - doch Ihr Nachwuchs zeigt sich skeptisch, ob ein traditioneller Handwerksbetrieb mit fünf Mitarbeitern noch eine Zukunft hat.

Diese und andere Situationen und Beispiele können Anlass dazu sein, einmal über eine Handwerkskooperation nachzudenken, denn

- Auftrags- und Kapazitätsschwankungen lassen sich mit benachbarten Betrieben aus dem selben Gewerk ausgleichen (informelle oder formelle horizontale Kooperation);
- Kunden wünschen sich immer mehr eine gewerkeübergreifende handwerkliche Dienstleistung und einen Service „aus einem Guss“;
- Ertragssteigerungspotenziale im Handwerk ergeben sich auch durch ein Geschäftsmodell, in dem verschiedene starke Partner zu einem neuen Gemeinschaftsunternehmen mit verbindlicher Rechtsform zusammen kommen und neue Kundenzielgruppen ansprechen (formelle, vertikale Kooperation, z.B. als GmbH).

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie mehr über Kooperationen im Handwerk:

- Welche Kooperationsformen gibt es?
- Was kann man aus gelungenen Kooperationen lernen? (Best-Practice)
- Welches sind die Stellschrauben für eine gelungene Kooperation?
- Welche Rechtsformen bieten sich für eine Kooperation an?
- Wie kann man die Kooperationskosten ins Verhältnis zum erwarteten Nutzen aus Kooperationen setzen?

**Wir wünschen eine anregende Lektüre!**

# 1. Wie sehen Kooperationen aus?

## 1.1. Mögliche Kooperationstypen

Kooperationsformen	Merkmale
„Stille“ horizontale Kooperation	<u>Kapazitätsauslastungs- und Ergänzungs-Kooperation</u> Zwei oder mehrere gleichartige Gewerke vermitteln sich fallweise wechselseitig Aufträge oder arbeiten zusammen. Ein rechtlicher Rahmen besteht nicht. Zweck der Kooperation: Bessere Kapazitätsauslastung bei schwankender Auftragslage und Leistungserweiterung bei spezialisierten oder kleinen Betrieben.
„Stille“ vertikale Kooperation	<u>Qualitäts- und Empfehlungs-Kooperation</u> Zwei oder mehrere unterschiedliche Gewerke arbeiten fallweise zusammen oder empfehlen sich wechselseitig. Ein rechtlicher Rahmen besteht nicht. Zweck: Verlässliche Qualität und kundenfreundliche Abwicklung.
„Formelle“ horizontale Kooperation	<u>Wachstumskooperation</u> Zwei oder mehrere gleichartige Gewerke arbeiten regelmäßig rechtlich verbindlich zusammen. Zweck: Bessere Kapazitätsauslastung bei schwankender Auftragslage und Wachstumsabsichten.
„Formelle“ vertikale Kooperation	<u>Wachstums- und Qualitäts-Kooperation</u> Zwei oder mehrere unterschiedliche Gewerke arbeiten auf einer formalen rechtlichen Basis zusammen. Zweck: Mehr Möglichkeiten am Markt durch „Alles aus einer Hand“; Qualität und kundenfreundliche Abwicklung.
eG (Genossenschaft)	<u>Einkaufskooperation</u> Gemeinsamer Einkauf auf genossenschaftlicher Basis. Zweck: Wahrung von „Mengen- und Preisvorteilen“.
ARGE (Arbeitsgemeinschaft)	<u>Projekt-Kooperation</u> Zusammenarbeit unter einer Leitung häufig bei projektorientierter, öffentlicher Auftragsvergabe mit rechtlichem Rahmen. Zweck: Starke Koordination.
Kooperation Industrie / Handwerk	<u>Marken-Vertriebs-Kooperation</u> Industriemarken unterstützen den Fachhandel und das Handwerk in Marketing und Vertrieb. Zweck: Steigerung des Markenvertriebs und starke Marken „empfehlen“ den Fachhandel und den Handwerksbetrieb.
Sonderform der Kooperation	<u>Innovations-Kooperation</u> Handwerk und Dritte z.B. Forschungseinrichtungen bzw. Hochschulen kooperieren auf den Gebieten der Entwicklung und Qualifizierung. Zweck: Innovation und Qualifikation

## **1.2. Best-Practice-Beispiele**

Die folgenden Beispiele nutzen auf unterschiedliche Art und Weise das Konstrukt einer Kooperation. Es sind sowohl junge, als auch langjährig erprobte Konzepte aus verschiedenen Handwerkszweigen dabei.

Lassen Sie sich inspirieren und nehmen Sie Anregungen und Ideen für eine eigene Umsetzung mit!



## *Gemeinsam Findruck hinterlassen*

Name:	Haus der Räume – die Manufakturen
Anschrift:	Jöllennecker Str. 314, 33613 Bielefeld
Telefon:	0521 – 9860860
Fax:	-
Mail:	HDR@haus-der-raeume.de
Internet:	www.haus-der-raeume-de
Ansprechpartner:	Juila Holthoff und Martin Brinkmann
Branche:	Ausbaugewerbe
Partner:	Manufakturen für Innenausbau und Garten
Gründung:	2009
Umsatz:	25 Mio. € (2009)
Beschäftigte:	200 Mitarbeiter insgesamt
Partnerzahl:	11

### Entstehung und Kooperationsform

Im März 2009 ist das Haus der Räume eröffnet worden. Fünf der heutigen Partnerbetriebe haben die Gründung einer gemeinsamen Werbegemeinschaft in Form einer GbR vorangetrieben. Durch die regionale Verbindung kannte man sich bereits und hat über ein anderes Netzwerk weitere Partner gefunden. Die Euskirchengruppe, selbst eine Manufaktur für Büromöbel, hat zu dem Zeitpunkt einen neuen Mieter für die Räumlichkeiten an der Jöllennecker Straße gesucht. Die Betriebe haben darin die Chance gesehen ihre Leistungen in Zusammenarbeit mit Euskirchen gewerkeübergreifend auf einer zusätzlichen Fläche präsentieren zu können. Das Haus ist ein transparentes Gebäude, das bereits als Designhaus bekannt ist.



Abbildung 1: Das Hause der Räume

Die ausstellenden Gewerke haben mit der Firma Euskirchen einen Mietvertrag geschlossen. Die Werbegemeinschaft ist allerdings

nicht an das Mietverhältnis mit Euskirchen gebunden. Daher besteht auch für anderer Betriebe die Möglichkeit sich an der Kooperation zu beteiligen ohne eine Ausstellungsfläche mieten zu müssen. Inhalt der Kooperation ist es gemeinsam Werbemaßnahmen durchzuführen und durch gegenseitige Empfehlungen zusätzliche Aufträge zu generieren. Innerhalb der GbR sind die Partner rechtlich durch einen Gesellschaftervertrag gebunden. Entscheidungen werden in einer Gesellschafterversammlung getroffen. Die Marketingmaßnahmen finanzieren sich aus einem gemeinsamen Topf, in den alle Gesellschafter eine monatliche Pauschale einzahlen.

Insgesamt sind etwa 200 Mitarbeiter an der Kooperation beteiligt. Die Partner sind in ihrer Größe recht unterschiedlich. Die Spannbreite reicht von einem 5- Mitarbeiter- Betrieb bis zu einem Unternehmen mit 20 Mitarbeitern. Für die Zusammenarbeit ist das abgestimmte Produkt- und Leistungsangebot wichtiger, als die Betriebsgröße. Die Hauptsitze der Partnerbetriebe liegen in einem Umkreis von etwa 20km, damit das Haus der Räume gut erreichbar ist und ein gemeinsamer regionaler Kundenkreis angesprochen werden kann. Außerdem ist damit eine gewisse Nähe zueinander gewährleistet, was die Kommunikation deutlich vereinfacht.

### **Motiv/Ziel**

Das Motiv ist Design und Kompetenz in regionaler Zusammenarbeit zu vermitteln und dadurch individuelle Raumlösungen für innen und außen zu entwickeln. Ziele dabei sind für jeden Partner eine höhere Kundenfrequenz zu erreichen, die Werbekosten zu bündeln, das Image zu steigern und letztlich den Umsatz und den Gewinn zu steigern

### **Strategie**

In einer Einjahresplanung werden die Aktivitäten für das kommende Jahr festgelegt, das heißt Festsetzen von Budgets und Planen der Marketingmaßnahmen. Die Kunden werden mit hochwertigen Produkten und Leistungen angesprochen. Das Haus der Räume ist ein Stilhaus für Architekten und Informationsplattform für Menschen mit gehobenen Ansprüchen. Zielgruppe der Aussteller und der Werbegemeinschaft sind damit sowohl Planer, als auch Endkunden. Insgesamt sind die Aktivitäten darauf ausgerichtet den Bekanntheitsgrad der einzelnen Betriebe zu erhöhen. Aktuell liegt das Kundeneinzugsgebiet in einem Umkreis von etwa 50 km. Um den Kunden ein individuelles und abwechslungsreiches Angebot zu bieten, werden regelmäßig im Haus der Räume Veranstaltungen, wie z.B. eine Ausstellung zum Thema „Bauhaus“, durchgeführt. Dabei steht immer der Gedanke von individuellem und außergewöhnlichem Design im Vordergrund. Die Verbindung von handwerklicher Tradition und moderner Lebensart verleihen dem Haus der Räume einen einzigartigen Ausdruck und eine unvergleichliche Atmosphäre.

## Leistungsprofil/Organisation

Produkte, die über Haus der Räume angeboten werden sind Fliesen, Parkett, Licht, Möbel, Türen, Garten, Stoffe, Farben, Öfen, Küchen und Treppen. Es haben bereits einige Gesellschafterwechsel statt gefunden. Was allerdings keine direkten negativen Konsequenzen hat. Veränderungen in der Aufstellung sind nur normal, so Lindemann. Die Partner müssen für sich entscheiden, ob die Kooperation ihren Einzelbetrieb sinnvoll ergänzt. Es besteht auch weiterhin Interesse neue Partner zu integrieren. Dabei wird aber darauf geachtet, dass sie zu dem Gesamtkonzept passen. Wünschenswert sei aktuell z.B. ein Betrieb aus dem Audio/ Hifi- Bereich.

Als Ansprechpartner für die Kunden im Haus der Räume sind zwei Mitarbeiter der Firma Euskirchen vor Ort, die die Erstbetreuung und –beratung übernehmen und dann an die jeweiligen Betriebe übergeben. Die Firma Euskirchen erhält von den Mietern dafür eine Umlage.



**Abbildung 2: Das Team aus Haus der Räume**

Innerhalb der ersten Monate hat eine Unternehmensberatung die Kooperation bei der Verbesserung der Struktur und Organisation unterstützt. Dauerhaft arbeitet die Kooperation mit einer Werbeagentur zusammen, um z.B. professionell Flyer zu erstellen. Zu Beginn des Jahres 2010 ist die Organisationsstruktur umgestaltet worden. In der Konstellation, dass alle Partner gleichberechtigt sind und zusammen entscheiden, konnte die Kooperation nicht richtig weiterentwickelt und voran getrieben werden. Es fehlten die „Treiber“ und klare Verantwortlichkeiten, so Dirk Lindemann. Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts musste auf Grund der Aufnahme eines neuen Partners neu gegründet werden, da GbR's ausschließlich in ihrer ersten Zusammenstellung bestehen und keine Partner aufgenommen bzw. ausgeschlossen werden dürfen. In diesem Zusammenhang sind auch drei Vorstände gewählt worden, die von jeweils einer Person der Kooperation besetzt und verantwortet werden. Das sind die Bereiche Finanzen, Externes (Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, etc.) und Internes (Schulungen, Präsentationsfläche, Kommunikation, etc.). Für den Kommunikationsfluss untereinander findet einmal im Monat ein Treffen aller Partner statt. Außerdem existiert ein Intranet, das

allerdings noch nicht optimal genutzt wird. Bisher läuft die Kommunikation noch gut über Email und persönliche Treffen, da die meisten Partner mit Ausstellungsflächen vertreten sind. Dadurch wird auch das Gemeinschaftsgefühl gefördert.

Die Anzahl der Aufträge, die über das Haus der Räume abgewickelt werden, variiert stark unter den Partnerbetrieben. Der Raumausstatterbetrieb hat im vergangenen Jahr etwa 15 bis 20 Aufträge über die Kooperation erhalten. Vom eigenen Umsatz sind das etwa 6-7%. Die Werte zeigen, dass die Kooperation das Hauptgeschäft unterstützt und als zweites Standbein anzusehen ist. Außerdem befindet sich die Kooperation noch im Aufbau und bietet daher weiteres Potenzial. Wichtig ist, dass jeder Partner für sich sein Aufwand-Nutzen-Verhältnis betrachtet und als positiv empfindet. Das, was man in die Kooperation hinein gibt, erhält man auch wieder zurück, meint Dirk Lindemann.

### Voraussetzungen

Für die Zusammenarbeit in einer Kooperation ist es elementar verschiedene Charaktere zu vereinen. Dafür ist eine vermittelnde Fähigkeit von mindestens einer Person notwendig, die mit Fingerspitzengefühl die durchaus verschiedenen Interessen bündelt. Die Partner müssen zudem zu Teamfähigkeit und gewissen



**Abbildung 3: Der Hauseingang**

Kompromissen bereit sein, da nicht immer alle Bedürfnisse

jedes einzelnen aufgenommen werden können. Es muss eine gemeinschaftliche Außendarstellung entstehen, die jedem Partner entspricht.

### Problemfelder

Die Notwendigkeit eine GbR immer neu gründen zu müssen, sobald ein neuer Partner aufgenommen wird bzw. ausscheidet, veranlasst zu Überlegungen die Kooperation in einen Verein umzuwandeln. Besonders, da einzelne neue Partner erwünscht sind und man damit rechnen muss, dass sich die Zusammensetzung einer Kooperation jederzeit ändern kann. Prozesse müssen den inneren und äußeren Umständen stetig angepasst werden

Durch die Kooperation können sich die Partner innerhalb eines Komplettangebots präsentieren und von einem ganzheitlichen Auftritt im Bereich der Innenraumausstattung profitieren. Trotzdem ist die Darstellung immer verbesserungsfähig. Daher ist z.B. geplant

im Eingangsbereich des Gebäudes eine Gemeinschaftsfläche einzurichten, auf der alle Partner zusammen ausstellen und durch ihre Produkte einen gesamten Raum ausstatten. Außerdem ist eine gemeinsame Werbemappe in Arbeit, die mit Hilfe von Gewerkekarten die einzelnen Partner darstellt. Die Mappe lässt sich auch durch Visitenkarten und Angebote individuell ergänzen. Insgesamt ist die Kooperation bestrebt den Außenauftritt und die interne Kommunikation zu verbessern und stetig daran zu arbeiten. Stillstand verhindert eine erfolgreiche Kooperation.

### Empfehlungen/Erfolgsfaktoren

Eine Kooperation sollte als zweites Standbein angesehen werden und den eigenen Betrieb sinnvoll ergänzen. Am Anfang besteht häufig große Euphorie, die dann aber schnell verfällt. In der Zusammenarbeit sind daher klare Regeln und die Verteilung von Zuständigkeiten entscheidend. Grundsätzlich sind Netzwerke wichtig, da man allein nicht breit genug aufgestellt ist. Wichtig dabei ist allerdings, dass die einzelnen Betriebe gesund sind. Realistische Ziele und eine gute Chemie zwischen den Partnern ist Grundlage für eine funktionierende Zusammenarbeit, meint auch Dirk Lindemann.

### Handlungsbedarf

Die Initiative zu der Gründung von Kooperationen muss von den Betrieben aus kommen. Wenn dort kein Engagement und keine Ernsthaftigkeit hinter steht, wird eine Kooperation nicht funktionieren, so Dirk Lindemann. Daher könnten lediglich Beratungen innerhalb der Gründungs- und Initiierungsphase die Entwicklung und Optimierung der Organisations- und Ablaufstruktur unterstützen.

### Ausblick/Zukunftserwartungen

Da das Haus der Räume noch jung ist, sind noch große Wachstums- und Entwicklungspotenziale vorhanden. Aber die Resonanz der Kundschaft zeigt, dass das



**Abbildung 4: Ein gelebter Werbeslogan**

es in die richtige Richtung geht. Es herrscht ständig Bewegung im und um das Haus der Räume.

Konzept angenommen wird. Durch die erste große Veränderung im Bereich der klaren Aufgabenverteilung kann die Entwicklung enorm vorangetrieben werden. Direkte Wettbewerber bestehen im regionalen Umfeld nicht. Es gibt lediglich ähnliche Einrichtungen, die aber entweder auf eine andere Kundenklientel ausgerichtet sind oder in ihrer Zusammensetzung anders aufgestellt sind. Daher können sich das Haus der Räume und die Partnerbetriebe der Werbegemeinschaft ein Alleinstellungsmerkmal verschaffen. Eine Kooperation lebt davon, dass man was tut, so Dirk Lindemann. Zwei bereits durchgeführte Projekte, an denen alle Partner beteiligt gewesen sind, zeigen dass

## *Zusammenhänge verstehen – Schnittstellen meistern*

Name:	Facility Care AG
Anschrift:	Fridtjof- Nansen- Weg 7, 48155 Münster
Telefon:	0251 – 8 99 66 0
Fax:	0251 – 8 99 66 66
Mail:	info@facility-care.com
Internet:	www.facility-care.com
Ansprechpartner:	Bernd Schlockermann (Vorstand)
Branche:	Bau- und Ausbaugewerbe
Partner:	Bau- und Ausbaugewerke, Sicherheitsdienste, Ingenieure, Architekten, Entsorgungsunternehmen, Versicherungsmakler, Bauunternehmen, GaLa-Bauer, Wirtschafts- und Unternehmensberatung
Gründung:	Februar 2000
Umsatz:	3,1 Mio.€ (2009)
Beschäftigte:	10
Partnerzahl:	39 feste Aktionärsbetriebe + 50 im losen Verbund

### **Entstehung und Kooperation**

Die Facility Care AG ist im Februar 2000 als eine der ersten von mittelständischen Unternehmen gegründete Aktiengesellschaft. Das Grundkonzept hat sich an einer bereits in Hamburg bestehenden Facility Management Gesellschaft orientiert. Allerdings sollten höchstens drei gleiche Gewerke Partner der AG werden und das Gesamtangebot insgesamt exklusiver aufgebaut sein. Eine Aktie wurde für 20.000€ angeboten. Herr Schlockermann, Mitglied des heutigen Vorstands, ist seit Juni 2000 Teil der Gesellschaft. Begonnen hat die Zusammenarbeit mit 17 Handwerksbetrieben der Bau- und Ausbaugewerke, die sich bereits durch die regionale Nähe zueinander kannten. Das erleichtert die Arbeit miteinander. Um ein Wachstum und eine einfache Partneraufnahme der Kooperation gewährleisten zu können, ist bei der Rechtsform die Wahl auf eine Aktiengesellschaft gefallen. Eine GmbH erschwert eine Aufnahme neuer Mitglieder erheblich und das Genossenschaftsgesetz gestaltete sich zu der Zeit auch noch nicht als optimal. Aktuell gehören zu den Partnern der Facility Care AG 39 Aktionärsbetriebe. Weitere 50 Partner bestehen im losen Verbund. Die Bandbreite reicht vom Handwerk über Ingenieure/ Architekten, Dienstleister wie Reinigungsunternehmen bis hin zur Unternehmensberatung. Daher variiert auch die Größe der Betriebe sehr stark, was sich auf die Kooperation nicht nachteilig auswirkt. Je nach Auftrag und Kunde, kann somit den

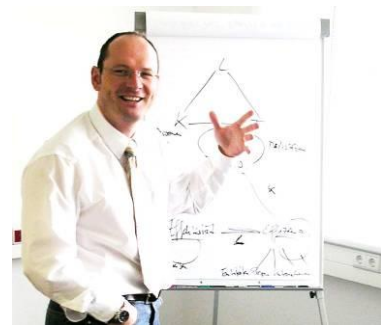
jeweiligen Anforderungen entsprochen werden. Vorwiegend sitzen die Partnerbetriebe in der Region etwa in einem Umkreis von 30 km. Allerdings sind auch vereinzelt überregional Betriebe beteiligt. Wichtiger als die Nähe zueinander ist dabei die Erreichbarkeit des Kunden.

### Motiv/Ziel

Das Ziel ist es ganzheitliche Gebäudebewirtschaftung aus einer Hand anzubieten. Für das Handwerk werden enorme Kundenbindungs- und Marktpotenziale geschaffen und für den Kunden Optimierungs- und Einsparpotenziale. Die Flexibilität des Handwerks, Management- Know-how und kaufmännische Tätigkeiten können vereint werden.

### Strategie

Die Facility Care AG ist die kommunikative Schnittstelle zwischen dem Handwerk und dem Kunden. Sie übernimmt die Koordination und gewissermaßen die Funktion eines „Kümmerers“. Ein stetiges, aber kontrolliertes Wachstum macht den Marktauftritt aus. Man erkennt, was man kann und welche Leistungen marktfähig sind. Die Qualität der Arbeit steht immer im Vordergrund. Auch durch eine gute Zusammenarbeit mit Handwerkskammern und Hochschulen, werden Unternehmensprozesse kontinuierlich verbessert. Das Leistungsangebot orientiert sich am Bedarf des Marktes. Da das Thema Umweltschutz und Energieeinsparung vermehrt Einzug im Gebäudemanagement erhält, nimmt die Facility Care AG den Aspekt der Energieberatung auch verstärkt in ihr Leistungsportfolio auf.



**Abbildung 5: Strategische Neuausrichtung**

Besonders, wenn Unternehmen wachsen, wird neben dem operativen Geschäft auch das Facility Management immer wichtiger. Die Kunden können sich auf ihre Kernkompetenz besinnen und Managementleistungen auslagern und mit technischen Dienstleistungen der Handwerker verknüpfen. Koordination und Kontrolle der Einzelprozesse, ein strukturierter und gewerkeübergreifender Einkauf werden dem Kunden abgenommen. Die Prozesse werden dadurch schlanker gestaltet, die Kommunikation verläuft reibungslos und es können letztlich erhebliche Kostensenkungen erzielt werden.

Die Chance der langfristigen Kundenbindung im Bereich der Gebäudebewirtschaftung liegt darin, dass Kunden, die einmal erfolgreich Leistungen einer Facility Management Gesellschaft angenommen haben, nie wieder Einzel- und Teilleistungen vergeben werden. Sie haben vielmehr einen Ansprechpartner, der die Gegebenheiten kennt, die Zusammenhänge erkennt und sie in allen Bereichen versteht.

## Leistungsprofil/Organisation

Professionelles Gebäudemanagement umfasst mehr als „Hausmeisterdienste“. Unter Facilities werden Grundstücke, Gebäude, Infrastrukturen, Anlagen, Maschinen, Versorgungseinrichtungen und sonstige Installationen gefasst. Das Leistungsprofil der Facility Care AG beinhaltet drei Bereiche: Bewirtschaftung, Beratung und Bauen. Unter den Bereich Bewirtschaftung fallen Instandhaltungsmaßnahmen, Reinigung & Pflege, Dokumentation & Berichtswesen, sowie Facility Audits (Prüfung bestehender Dienstleistungsverträge). Der Zweig der Beratung ist besonders in den letzten Jahren gewachsen und umfasst den Facility Check, Consultingleistungen zum Thema Facility Management- Konzepte, Gebäudedatenerfassung, Ausschreibungsdienste (nach VOL/VOB) und die Energieberatung. Im Bereich des Bauens findet man Instandsetzungsmaßnahmen, Sanierung, Modernisierung und Facility Engineering (ganzheitliche Konzepterstellung für die technische Gebäudeausrüstung) wieder. Der Anspruch ist, die Leistungen nachvollziehbar, ordentlich, schnell, sicher, hochwertig und rentabel zu erbringen.

Zu den Kunden zählen Geschäftskunden, sowie Privatkunden und Kommunen. Der Schwerpunkt liegt zurzeit im Geschäftskundenbereich. Für Kommunen wird ausschließlich Beratung in Bezug auf Verbesserungsmöglichkeiten im Facility Management angeboten. Die Facility Care AG bietet eine bundesweite Betreuung an. Aktuell liegt der Schwerpunkt noch in NRW. Aber die Umsätze steigen kontinuierlich und das Einzugsgebiet weitet sich zunehmend auf die gesamte Bundesrepublik aus. Durch ein Headoffice und eine Notdienstzentrale steht die Facility Care 24 Stunden 365 Tage zur Verfügung. Der Kunde erhält spätestens innerhalb von 24 Stunden eine Rückmeldung zu seinem Anliegen.



**Abbildung 6: Der Sitz der Facility Care AG**

der Facility Care und handeln auch danach. Es sind Kooperationsrichtlinien, die die Zusammenarbeit untereinander regeln. Zusätzlich schreibt die Satzung wesentliche Grundlagen für die Partnerschaft vor. Ein Grundvertrauen und der partnerschaftliche Ansatz sind Grundvoraussetzung. Eine gute und funktionierende Kommunikation

Intern wird der Fokus nicht auf die Kapitaleinlagen der Aktionärsbetriebe gelegt, sondern auf die Qualität der Partnerbetriebe und aufeinander abgestimmte Leistungen und Strukturen. Alle Partner akzeptieren die fest angelegten Spielregeln

untereinander muss gewährleistet werden. Neben kontinuierlichen und bedarfsgerechten



**Abbildung 7: Bernd Schlockermann, Geschäftsführer**

Treffen, halten die 10 Mitarbeiter einmal wöchentlich eine Teamsitzung ab, in der die laufenden Aktivitäten besprochen und immer neue Aspekte gefunden werden, die verbessert oder umstrukturiert werden können. Die Facility Care AG legt viel Wert auf Dynamik und die Entwicklung von innovativen Dienstleistungen.

Aufgrund gut strukturierter und stetig weiterentwickelter Prozesse, konnte die Kooperation ein Qualitätsmanagement-System einführen, das auch zertifiziert wurde. Ein eigen entwickeltes Kundeninformationssystem (KIS) unterstützt die Arbeiten effektiv. Besonders neuen Partnern oder Mitarbeitern fällt es dadurch leicht sich einzuarbeiten. Alle

nötigen Informationen rund um den Kunden finden sich übersichtlich und komprimiert im System wieder. Für die Sicherung der Qualität werden zudem regelmäßig Lieferantenbefragungen, Kundenbefragungen und eine gegenseitige Bewertung der Mitarbeiter und Kunden durchgeführt.

### Voraussetzungen

Für eine funktionierende Zusammenarbeit sind drei Aspekte von wesentlicher Bedeutung so Bernd Schlockermann: Vertrauen zwischen den Partnern, die Bereitschaft Engagement in die Kooperation einzubringen und die aufgestellten Spielregeln zu akzeptieren.

### Problemfelder

Im Laufe der Jahre hat sich heraus gestellt, dass jeder Kunde unterschiedlich angesprochen werden muss. Es gibt kein Allheilmittel. Besonders der Privatkunde muss den Nutzen von der angebotenen Gewerkevielfalt aus einer Hand erkennen. Er hat nur noch einen Ansprechpartner und muss sich nicht mehr selbst um die Gesamtleistung und Koordination kümmern. Trotz Ausrichtung auf Qualität und hoher Serviceorientierung, muss sich die Facility Care AG in einem Preiskampf behaupten.

Ein anderes Problem ist die Wahrnehmung von Handwerksbetrieben allgemein. Die potenziellen Partnerbetriebe müssen selbst die Potenziale, die eine solche Kooperation bietet, erkennen. Besonders wenn die Betriebe ausgelastet sind, sehen sie häufig den Nutzen noch nicht. Handwerksbetrieben fehlt oft die strategische Ausrichtung, d.h. die Beschäftigung mit der Schaffung und Erhaltung von zukünftigen Erfolgchancen. Demnach sollten dem Kunden nicht erst Komplettleistungen angeboten werden, wenn er danach verlangt. Der Auftraggeber sollte die Bedürfnisse des Kunden erkennen und handeln, bevor er diese selbst erkennt und äußert. Für die weitere Entwicklung der Facility Care AG ist wichtig, dass weiterhin eine Person die Verantwortung übernimmt

und die Arbeit koordiniert und vorantreibt. Ein bedarfsgerechtes Controlling unterstützt dabei. Gegebenenfalls können intern auch Sanktionsmaßnahmen zum Einsatz kommen, um eine optimale Arbeit der Partner zu gewährleisten und die Prozesse und Strukturen zu optimieren. Bei Problemen handelt Bernd Schlockermann nach dem Motto „Hart aber fair“.

### **Empfehlungen/Erfolgsfaktoren**

Die AG ist der Koordinator zwischen den ausführenden Partnerbetrieben und dem Kunden und stellt damit eine Art Puffer dar. Dadurch können mögliche Klagen und Reklamationen sowohl von Kunden, als auch von Betrieben, aufgefangen und sachlich angegangen werden. Einige Probleme lassen sich oft schon im Vorfeld klären oder zumindest abschwächen, so dass die Parteien nicht mit ganzer Emotion aufeinander treffen. Weiterhin kann die Gesellschaft je nach Auftrag und Kunde den passenden Handwerksbetrieb auswählen. Nicht alle Menschen harmonieren miteinander. Durch die enge Beziehung zu den Partnerbetrieben und die Rolle des Kommunikators kann die Facility Care AG hier eine gute Vorarbeit bei der Auswahl der Betriebe leisten. Neben der psychologischen Komponente spielt auch die Fachkompetenz eine Rolle. In einer Kooperation können sich die Partner spezialisieren und danach individuell ausgewählt werden.

Allgemein schätzt Bernd Schlockermann die Ehrlichkeit im Handwerk. Grundsätzlich werden auch mündliche Absprachen eingehalten und als verbindlich anerkannt, was eine nötige Flexibilität schafft und kurzfristige Lücken überbrücken kann. Allerdings machen Vertrauen und der Wille zu kooperieren eine vertraglich Absicherung nicht unnötig. Wichtig ist es, in Kooperationen einen Know-how- Transfer zu schaffen und Nutzen für alle Beteiligten zu generieren.

### **Handlungsbedarf**

Durch die Kooperation kann das Handwerk aus der Rolle des Subunternehmers heraus treten. Durch die Vernetzung untereinander, entsteht eine echte Alternative für ein professionelles Gebäudemanagement. Gegenüber der Industrie kann das Handwerk mit seinen Stärken wie Vertrauensvorsprung, Kundennähe, Flexibilität, lokalen Marktkenntnisse und Kostenvorteilen punkten. Ziel ist es „flexibles und gutes Handwerk professionell zu managen“, so Schlockermann.

Insgesamt vollzieht sich ein Strukturwandel. Die Nachfrage am Markt und das Verständnis der Leistungserbringung ändern sich. Aspekte wie Standardisierung und Professionalisierung werden zunehmend von Bedeutung sein.

### **Ausblick/Zukunftserwartungen**

Die Facility Care AG plant für die Zukunft einen Ausbau der bundesweiten Aktivitäten, z.B. in Form von Niederlassungen oder Partnerstrukturen. Dabei ist für Bernd Schlockermann wichtig, an bereits bestehende Netzwerke heran zutreten und die passenden Handwerksbetriebe ausfindig zu machen.

Das Jahr 2008 ist bislang das erfolgreichste gewesen. In 2009 und 2010 machen sich leichte, durch die Krise entstandene Budgetreduzierungen in den Unternehmen bemerkbar. Trotzdem sehen die Aussichten positiv aus, wie der abgeschlossenen 5-jahres- Vertrag mit dem Flughafen Münster/ Osnabrück und viele weitere zufriedene Kunden zeigen. Der Wandel im Bewusstsein, um die Potenziale in der Gebäudebewirtschaftung, unterstützt die positiven Zukunftsaussichten. Besonders Controller erkennen

zunehmend die Einsparpotenziale, die durch den Einsatz von Facility- Management- Leistungen entstehen.



**Abbildung 8: Helmut Wabner, Geschäftsführer**

Die Verknüpfung von lokalen Leistungsträgern und deren Flexibilität mit einem ganzheitlichen Management und Dienstleistungen sind für Bernd Schlockermann die Zukunft!



## *Arbeit teilen – Kompetenz vervielfachen*

Name:	PaderHaus GmbH&Co.KG
Anschrift:	Technologiepark 32, 33100 Paderborn
Telefon:	0 52 51 / 14 77 8 77
Fax:	0 52 51 / 14 77 8 81
Mail:	info@paderhaus.de
Internet:	www.paderhaus.de
Ansprechpartner:	Herr Wagener
Branche:	
Partner:	Bau- und Ausbaugewerbe Verschiedene Handwerksbetriebe
Gründung:	2003
Umsatz:	347.353,35€ (2008)
Beschäftigte:	> 150 Mitarbeiter
Partnerzahl:	11

### **Entstehung und Kooperationsform**

Malermeister Ahle und ein Raumausstatter haben sich im Jahr 2002 Gedanken gemacht, wie man auf dem Markt zusammen auftreten und die Leistungen miteinander verzahnen kann. In regelmäßigen Treffen haben die Partner ihre Ideen weiterentwickelt und relativ schnell zwei Betriebe für Fenster und Küchen mit einbezogen. Die Ideen haben immer konkreteren und verbindlicheren Charakter angenommen. Ein ursprünglich von Herrn Ahle organisiertes Kundenevent zog so viel Interesse auf sich, dass es als Startschuss für die Kooperation PaderHaus mit damals 14 Partnerbetrieben genutzt wurde. Die Veranstaltung im November 2003 richtete sich an Architekten und Endkunden und wurde von der Presse begleitet. Die Partnerbetriebe konnten sich unter anderem durch die Unterstützung eines Graffiti- Künstlers präsentieren.

Für die Betriebe ist es wichtig gewesen sich intern zusammenzufinden und ein gemeinsames Konzept zu erarbeiten, bevor man in die Öffentlichkeit tritt, so Ahle. Dafür haben sie die vorherigen 12 Monate genutzt und sich auch bestehende Kooperationen in Deutschland angeschaut, um Anregungen und Tipps zu bekommen. Mit Unterstützung der Handwerkskammer haben die Betriebe eine Kooperationserklärung abgeschlossen und das PaderHaus als GbR gegründet. Ziel war es Renovierungs- und Modernisierungsarbeiten aus einer Hand anzubieten. Dabei musste man darauf achten, dass auch die Kunden das Angebot einer alles umfassenden Dienstleistung erkennen und direkt Aufträge an die PaderHaus GbR geben und nicht nur über die einzelnen

Partner geworben werden. Intern übernahm Herr Ahle die Funktion des Koordinators und trieb die Kooperation voran. Da er erkannte, dass besonders für die Leitung von Sitzungen der Partnerbetriebe eine neutrale Person notwendig ist, wurde dafür ein BWL-Student engagiert. Die offizielle Geschäftsführung übernahm im Jahr 2004 der bisherige Marketingcoach der Malermeister Ahle GmbH. Nach 2 Jahren nutze die Kooperation europäische Fördermittel, um mit Hilfe von Beratungsfirmen die Organisationsstruktur und die Arbeit untereinander zu verbessern. Dabei wurden der Organisationsaufbau und die wichtigsten Prozesse innerhalb der Kooperation analysiert und hinterfragt, Verantwortlichkeiten und Prozesse übersichtlich dargestellt und als Unterstützung mit Checklisten hinterlegt. Die Checklisten ermöglichten es die einzelnen Prozesse optimal auszuführen und die wichtigsten Aspekte schriftlich und übersichtlich festzuhalten. Im internen Bereich der Internetseite kann jeder Partnerbetrieb die erarbeiteten Strukturen und Checklisten einsehen. Die Kooperation entwickelte sich gut. Um die Haftungsrisiken zu reduzieren, wurde die PaderHaus GbR 2006 in eine GmbH umgewandelt. Die Kooperation entwickelte sich stetig weiter, so dass im Herbst 2009 eine erneute Veränderung ins Haus stand. Mehr denn je war ein Koordinator und Motor notwendig. Diese Funktion übernimmt seit 2010 Herr Wagener, Geschäftsführer der Beratungsfirma InnoVaKom aus Paderborn. Herr Wagener koordiniert die Arbeit und Kommunikation unter den Partnerbetrieben und ist Ansprechpartner für den Kunden. Die Entscheidung für Herrn Wagener als Projektsteuerer fiel leicht, da er bereits in 2005 erfolgreich als Berater für das PaderHaus tätig gewesen ist und sich die Parteien dadurch bereits kannten. Da auch viele juristische und rechtliche Aspekte eine Rolle spielen, übernimmt der Rechtsanwalt Carl die Geschäftsführung der Kooperation.

### **Motiv/Ziel**

Das Motiv der PaderHaus GmbH & CO. KG ist es, dem Kunden handwerkliche Meisterleistungen im Bereich Renovieren, Sanieren und Modernisieren als Gesamtpaket mit nur einem Ansprechpartner anzubieten.

### **Strategie**

Hinter der erfolgreichen Zusammenarbeit stehen Meisterbetriebe, eine langjährige Zusammenarbeit und die gemeinsame Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse am Markt. Um eine optimale Kundenzufriedenheit zu erreichen werden den Kunden folgende Nutzenaspekte geboten:

1. Mehr Dienstleistung: Interne Koordination der Gewerke mit einem Ansprechpartner.
2. Mehr Effizienz: Keine Reibungsverluste zwischen den Gewerken und zielgerichteter Einsatz und gemeinsame Nutzung von Ressourcen (Maschinen, Personal und Fahrzeugen) – das hat eine starke Kostendegression zur Folge.
3. Mehr Know-how: Die Betriebe lernen voneinander und besuchen gemeinsam Schulungen – dadurch wird die handwerkliche Kompetenz und die Servicefähigkeit verbessert.

Die Betriebe möchten durch die Kooperation ihr Leistungsangebot erweitern, größere Ausschreibungen bearbeiten und letztlich ihren Umsatz steigern.

### Leistungsprofil/Organisation

Angeboten werden alle Leistungen rund um das Bauen im Bestand – vom Dach bis zum Garten:

1. Bauunternehmen Eickhoff
2. Löhr + Löhr Bedachungsges. mbH (Dachdecker)
3. Elektro Kleiner (Elektro/Lichttechnik)
4. Feldmann & Beller GmbH&Co.KG (Fenster/Türen/Wintergärten)
5. Fliesen Husemann (Fliesen/Natursteinverlegung)
6. Pohlmeier & Bahners GbR (GaLaBau)
7. Innenausbau Pott (Innenarchitektur & Möbelbau)
8. Malermeister AHLE GmbH (Maler/Lackierer/Fußböden)
9. Brandt GmbH (Sanitär und Heizung)
10. ConTor Eggers (Tore/Türen/Antriebe)
11. Zimmerei Iseken

Die PaderHaus GmbH&Co.KG plant zusammen mit ihren Kunden und organisiert und betreut die gesamten in Auftrag gegebenen Leistungen. Stichpunkte sind: Funktionalität der Arbeitsräume, Ruheoasen der Wohnräume, Lebendigkeit von Küchen- und Kinderzimmern,



**Abbildung 9: Das Team der PaderHaus GmbH & Co. KG**  
komplette Einrichtung des Traumhauses, ein stimmiges Farb-, Licht- und Materialkonzept. Der Kundenkontakt kommt entweder über die Partnerbetrieb zustande (über Bekanntschaften oder direkte Weiterempfehlungen) oder über Herrn Wagener. Wenn ein Projektteam zusammengestellt ist und die Bearbeitung des Auftrags beginnt, wird dem Kunden ein Handwerksbetrieb als Ansprechpartner genannt. Meist übernimmt der Betrieb die Aufgabe, der am meisten involviert und für den größten Teil des Auftragsvolumens zuständig ist. Dadurch hat der Kunde eine kompetente Kontaktperson, die den Gesamtauftrag überblicken kann und häufig vor Ort ist. Nach Abschluss des Auftrags erhält der Kunde eine Rechnung über die PaderHaus GmbH & Co. KG.

Herr Wagener ist neben dem Erstkontakt dafür verantwortlich, die verschiedenen Gewerke zu koordinieren, die Leitung und den Fortbestand der Kooperation zu gewährleisten und die Büroorganisation zu übernehmen (Tagesgeschäft). Für seine Arbeit erhält er Beiträge von der PaderHaus GmbH & Co. KG.

Die Zusammensetzung der Kooperation hat sich innerhalb der sieben Jahre nicht wesentlich verändert. In der Spitze arbeiteten 14 Betriebe zusammen. Aktuell sind es noch 11. Die Partnerbetriebe decken bereits die meisten Gewerke aus dem Bereich Sanierung und Modernisierung ab. Trotzdem ist PaderHaus offen für neue Mitglieder, wenn sie das Angebot sinnvoll ergänzen. Oberstes Ziel ist eine stetige Weiterentwicklung und Anpassung an Markt- und Kundenbedürfnisse. Neue Partnerbetriebe anderer Gewerke sollen das Leistungsangebot vergrößern. Dafür haben die Betriebe bereits eine Liste von möglichen Berufszweigen erstellt, wie z.B. Reinigungsfirmen oder Abfallentsorgungsunternehmen.

Um vom Markt wahrgenommen zu werden, führt die PaderHaus GmbH & Co. KG regelmäßig Veranstaltungen durch, stellt sich in der Presse dar und beteiligt sich an Messen, wie z.B. der PaderBau in Paderborn. Um die interne Kommunikation zu gewährleisten, findet für alle Partner alle drei Wochen ein Treffen statt. Zudem ist ein Beirat eingerichtet worden, der aus dem Geschäftsführer, dem Projektsteuerer und zwei Handwerksbetrieben besteht. Dieser hält alle 14 Tage Sitzungen zu organisatorischen und strategischen Themen ab. Um einen regelmäßigen Kontakt zu gewährleisten besteht auch eine Anwesenheits- bzw. Vertretungspflicht. Der interne Zusammenhalt und eine optimale Organisationsstruktur sind besonders wichtig für eine funktionierende Kooperation. Jeder Partner muss bereit sein Engagement in das PaderHaus einzubringen. Der Anteil der Kooperationstätigkeit am Gesamtumsatz der Einzelunternehmen variiert sehr stark. Der Malerbetrieb Ahle hat einen Umsatzanteil von etwa 8-10%, was allerdings nicht bei jedem Partner der Fall ist. Trotzdem sollen diese einen Anreiz haben, sich motiviert in die Kooperation einzubringen und aus der Kooperation einen Nutzen zu ziehen.

### **Voraussetzungen**

Eine Voraussetzung ist daher, dass die Betriebe von der Kooperation in einem angemessenen Aufwand- Nutzen- Verhältnis profitieren müssen. Allerdings muss dafür auch Engagement und eine gewisse Veränderungsbereitschaft mitgebracht werden. Die Betriebe können sich auch als Teil des PaderHauses entwickeln. Auf Seiten der Betriebe sollte ein Büro und eine gewisse Verwaltung vorhanden sein, um die Betriebe miteinander verzahnen zu können. Eine Kompromissbereitschaft auf beiden Seiten ermöglicht es aber auch flexibel zu reagieren und bei Problemen z.B. über einen gewissen Zeitraum eine Beitragsbefreiung zu ermöglichen, meint Dietmar Ahle. Letztlich müssen die Leistungen der Betriebe aufeinander abgestimmt sein, um dem Kunden ein optimales Angebot bieten zu können. Ohne eine Orientierung an den Bedürfnissen des

Marktes, kann eine Kooperation nicht erfolgreich sein und die Wirtschaftlichkeit von Handwerksbetrieben unterstützen.

### **Problemfelder**

Im Falle von Schwierigkeiten oder Unzufriedenheit zwischen den Partnern, sollte man das Gespräch suchen und die feste Zusammenarbeit ggf. beenden, rät Wagener. Eine Fallweise Zusammenarbeit oder gegenseitige Empfehlungen können für beide Seiten eine profitable Alternative sein. Auf jeden Fall ist es wichtig niemals stehen zu bleiben, sondern eine stetige Weiterentwicklung zu forcieren.

Bei der Aufnahme neuer Mitglieder bzw. Gründung einer neuen Kooperation, zeigt sich, dass Handwerksbetriebe Kooperationsgedanken gegenüber oft sehr zurückhaltend sind. Die Angst den eigenen Betrieb zu vernachlässigen und eine fehlende Bereitschaft für Investitionen z.B. im Bereich des Marketings (Messeauftritte, etc.), führen dazu, dass sich Betriebe häufig nicht in Kooperationen engagieren.

Ein weiterer Aspekt ist das Konkurrenzdenken seitens Architekten. Das betrifft besonders Gewerke des Baugewerbes, die häufiger als Bauausbaugewerke mit Architekten zusammenarbeiten. Viele Architekten sehen ihre Rolle im Bauprozess in Gefahr, dabei können auch sie mit oder in Kooperationen arbeiten und davon profitieren. Alle haben letztlich das Ziel einen gemeinsamen Endkunden zufrieden zu stellen.

### **Empfehlungen/Erfolgsfaktoren**

Es ist wichtig, dass ein gemeinsam erarbeitetes Gesamtkonzept besteht. Dabei müssen genaue Verantwortlichkeiten, sowie Rechte und Pflichten jedes einzelnen Partners festgelegt sein. Diese Spielregeln müssen dementsprechend auch eingehalten und konsequent geprüft werden. Sinnvoll ist es, wenn diese Prüfung, z.B. die Einforderung von bestimmten Dokumenten, von der Person übernommen wird, die auch die gesamte Kooperation zusammenhält und koordiniert. Für mögliche Auseinandersetzungen hat die PaderHaus GmbH&Co.KG ein Schiedsgericht ernannt, damit Auseinandersetzungen in Begleitung von neutralen Personen gelöst werden können und nicht den Kunden erreichen. Bisher musste dieses aber noch nicht in Anspruch genommen werden.

Oberste Priorität hat die Menschlichkeit. Das bedeutet, dass die Partner zusammen funktionieren und die Personen und Strukturen miteinander harmonieren müssen. Eine Kooperation sollte man wie eine zweite Firma führen, so Dietmar Ahle. Daher muss man auch bereit sein Zeit und Geld zu investieren. Ein besonders großer Nutzen besteht in dem gegenseitigen Lernprozess. Abläufe und Verhaltensweisen aus der Kooperation können auch auf die Einzelbetriebe übertragen werden und anders herum. Die Vielfältigkeit einer Kooperation, erzeugt einen starken Wissensaustausch und –gewinn.

## Handlungsbedarf

Interessenvertretungen können Handwerksbetriebe bei Kooperationen lediglich unterstützen. Jeder Betrieb muss für sich selbst entscheiden, ob er auf eine Kooperation setzt, so Wagener. Viele Betriebe sehen die Chance und auch die Notwendigkeit von Kooperationen noch nicht oder sind nicht bereit darin zu investieren. Funktionierende Kooperationen müssen daher eine Vorreiterrolle einnehmen und anderen Betrieben zeigen, dass es funktioniert. Man vernachlässigt durch die Arbeit in Kooperationen nicht seinen Kunden, sondern kommt dem Bedarf nach Komplettleistungen mit einem Ansprechpartner und Koordinator nach. Davon muss das Handwerk überzeugt werden, meint auch Malermeister Ahle.

## Ausblick/Zukunftserwartungen

Die PaderHaus GmbH&Co.KG hat sich bereits auf dem Markt einen Namen gemacht. Sie besteht seit 7 Jahren und ist für Herrn Ahle schon zu einem Markenzeichen geworden. Die Kooperation hat bereits vier Auszeichnungen erworben - den Kommunikationspreis des BDVT für ein vorbildliches Kommunikationskonzept, den Förderpreis Mittelstandsförderung für den Einsatz innovativer IT- Technologien und Dienstleistungen, den Internetpreis des Deutschen Handwerks für einer der besten Internetlösungen von Handwerksunternehmen und die Anerkennungsurkunde Großer Preis des Mittelstandes als Hoffnungsträger des Mittelstands und Wirtschaftsfaktor. Das PaderHaus zeichnet sich durch eine stetige Veränderungsbereitschaft aus. Durch neue Partnerbetriebe soll das Leistungsangebot stetig ausgeweitet werden. Andauernde Anpassungen der Organisation und des Konzepts ermöglichen eine bestmögliche Auftragsabwicklung für den Kunden.

In Zukunft werden Kooperationen notwendig sein. Durch das Bekanntwerden von gut funktionierenden Kooperationen und einer gewissen Vorbildfunktion, können andere Betriebe dazu angeregt werden, sich an Kooperationen zu beteiligen oder neue zu gründen. Rund um Paderborn sind bereits, wie durch ein Schneeballsystem, einige weitere Kooperationen entstanden.

*Ein Geschäftsmodell –  
einheitlich und doch individuell*

Name:	RaumFaktum System GmbH & Co. KG
Anschrift:	Gennebrecker Str. 153, 42279 Wuppertal
Telefon:	0202 – 252 14 52
Fax:	0172 – 29 13 236
Mail:	info@raumfaktum.de
Internet:	www.raumfaktum.de
Ansprechpartner:	Thomas Herzog
Branche:	
Partner:	RaumFaktoren Bau- und Ausbaugewerbe Gewerke des Bau- und Ausbauhandwerks
Gründung:	die 1. RaumFaktum im April 2009 (Raumfabrik 1999)
Umsatz:	Von 500.000€ - 6.500.000€
Beschäftigte:	bisher noch keine Festangestellten
Partnerzahl:	

### Entstehung und Kooperationsform

Nach 20 Jahren Selbständigkeit als Malermeister erkannte Thomas Herzog den Bedarf von Privatkunden nach Komplettleistungen aus einer Hand. Die Kunden forderten mehr Leistungen auch gewerkeübergreifend, dabei aber nicht mehr Koordinationsaufwand. Das heißt, jemand musste die Leitung und Organisation übernehmen. Der Versuch, dieses auf Basis eines losen Zusammenschlusses über gegenseitige Empfehlungen zu leisten, scheiterte. Negative Eindrücke beim Kunden fallen immer auch auf den vermittelnden Betrieb zurück. Daher wollte Herr Herzog Verbindlichkeit schaffen und gründete 1999 die Raumfabrik in Form einer GmbH in Wuppertal. Partner waren verschiedene Handwerksbetriebe aus dem Bau- und Ausbaubereich. Die Verbindlichkeit durch die GmbH schafft auch zum Kunden Vertrauen, da eine feste Zusammenarbeit Kontinuität und Beständigkeit suggeriert. Vier Jahre ist Thomas Herzog als Geschäftsführer tätig gewesen. Da das Konzept der Raumfabrik erfolgreich ist und die Kooperation im Jahr 2003 vom ZDH als „Beste Kooperation Deutschlands“ ausgezeichnet wurde, wollte Thomas Herzog auch andere Handwerksbetriebe an dem Erfolg teilhaben lassen und sie ermutigen, selbst eine solche Kooperation zu gründen. Sein Amt als Geschäftsführer hat Hr. Herzog übergeben und geht mit dem Konzept auf Reisen. Er bietet allgemeine Kooperationsberatung an und vertreibt das erprobte

Kooperationsmodell. Fünf Kooperationen hat Thomas Herzog unter dem Namen Raumfabrik gegründet und beraten. Seit April 2009 vertreibt er das Geschäftsmodell unter RaumFaktum. Die interessierten Betriebe werden analysiert und vorbereitet. In einem Zeitraum von mindestens einem halben Jahr werden Qualitätschecks, Seminare, etc. durchgeführt. Danach wird das Konzept individuell angepasst und gemeinsam mit der RaumFaktum System GmbH&Co.KG, die eine reine Beratungsfirma ist und die Lizenzen für die Kooperationen vergibt, umgesetzt. Hr. Herzog begleitet und moderiert die RaumFaktoren weiterhin und ist zentrale Anlaufstelle. Aktuell bestehen fünf RaumFaktoren, davon drei in Deutschland und jeweils eine in der Schweiz und den Niederlanden.

### **Motiv/Ziel**

Die Kooperation RaumFaktum bietet gewerkeübergreifende Handwerksleistungen aus einer Hand, in den Bereichen Ausbau, Umbau, Renovierung, Sanierung und Neubau, an. Für den Kunden können folgende Vorteile erzielt werden:

- Ideenreiche Planung durch kooperierende Impulsgeber
- Individuelle und maßgeschneiderte Lösungen mit umfassendem Service
- Einen Ansprechpartner von der Idee bis zur Fertigstellung
- Ein reibungsloser Ablauf ohne Schnittstellenproblematik
- Termintreue und Zeitersparnis
- Festpreise
- Qualität und moderne Handwerksleistungen

Für die Handwerksbetriebe entstehen durch die erreichte Kundenzufriedenheit und -treue, sowie die gewerkeübergreifende Zusammenarbeit auch enorme Potenziale:

- Gewinn- und Imagesteigerung durch Arbeitersparnis
- Kostensenkung durch Synergieeffekte
- Gewinnung neuer Kunden
- Professionelles und gemeinsames Marketing
- Kostensenkung durch gemeinsamen Einkauf
- Erschließung neuer Geschäftsfelder
- Verbesserung der Kapazitätsauslastung
- Spezialisierung innerhalb der Einzelgewerke

### **Strategie**

Die Kooperation bündelt Persönlichkeiten und Kompetenzen. Das zwischenmenschliche Miteinander ist das Wichtigste. Dabei steht ein offener Umgang miteinander, die gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen, Unterstützung und der gegenseitige Ausgleich von kleinen Schwächen im Vordergrund.

Der Markt fordert eine zunehmende Kundenorientierung. RaumFaktum bietet die Chance, die Stärken der Einzelunternehmen auszubauen und gleichzeitig ein größeres Leistungsspektrum anzubieten. Die Betriebe besitzen ein gewerkeübergreifendes Verständnis und fühlen sich als Bestandteil einer Prozesskette. Besonders im Sanierungs- und Renovierungsmarkt bestehen enorme Potenziale. Dabei ist speziell im hochpreisigen Segment der Wunsch nach Individualität und Service besonders ausgeprägt. Die fünf bestehenden RaumFaktoren stellen sich mit Ihrem Konzept diesen Anforderungen.

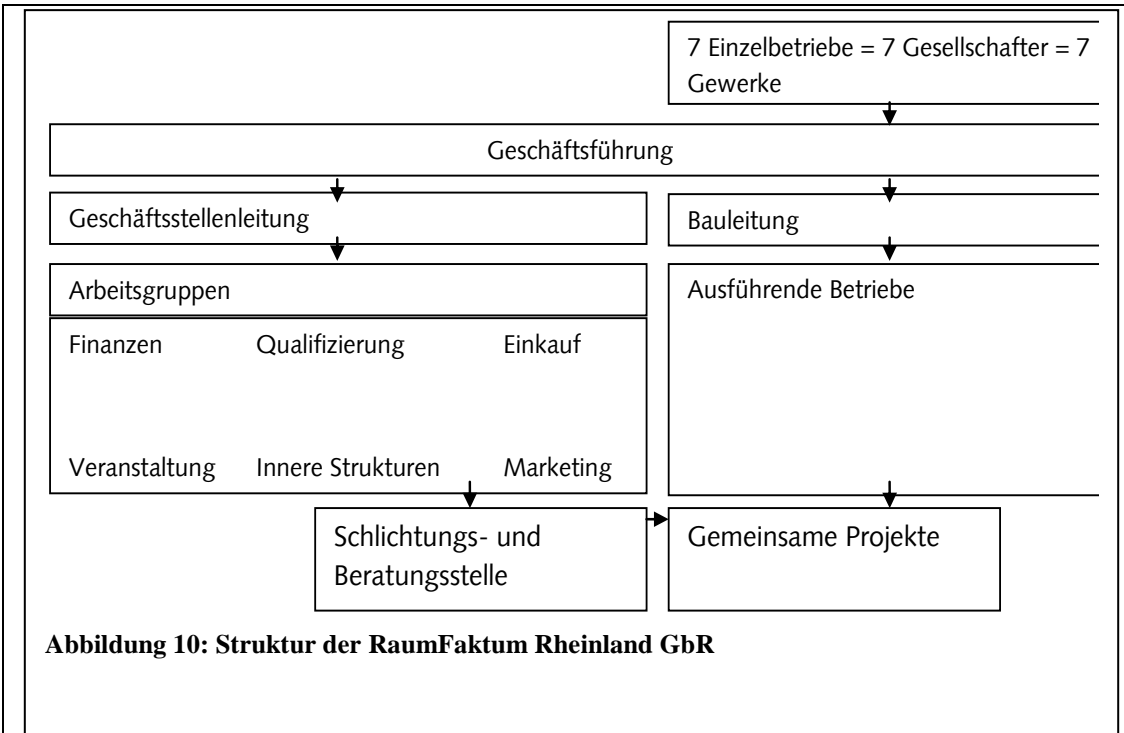
Das Stichwort für eine gute Marktbearbeitung ist nicht „Stammtischkooperation“ sondern Professionalität. Professionalität heißt für Thomas Herzog Zusammenarbeit nach einem klar definierten Konzept, ein treibender Motor, ein Koordinator und Verbindlichkeit. Die Grundstrategie und Strukturen werden vom Systemgeber vorgegeben und vor Gründung der Kooperation ausführlich besprochen und integriert. Strategien zur Weiterentwicklung werden zusammen erarbeitet, um einen individuellen Charakter jeder RaumFaktum zu schaffen. Der Punkt strategische Weiterentwicklung ist immer ein Tagespunkt bei den monatlich stattfindenden Treffen der Kooperation mit der System GmbH.

### **Leistungsprofil/Organisation**

Für die Kooperation sind Kerngewerke, die innerhalb eines halben Jahres auf jeden Fall Teil der Kooperation sein sollten vorgesehen sowie weitere Gewerke, die das Leistungsportfolio sinnvoll ergänzen.

Kerngewerke sind: Maler, Elektriker, Heizung/ Sanitär/ Klima, Schreiner, Bauunternehmer, Fliesenleger und Gebäudereiniger. Weitere ergänzende Gewerke sind: Edelstahl, Küchenstudio, Parkettleger, Kaminbauer, Raumausstatter, Schlosser, Gerüstbauer, Dachdecker und Landschaftsbauer.

Insgesamt bestehen die fünf derzeitigen RaumFaktoren aus 34 Partnern mit fast 500 Mitarbeitern. In einer RaumFaktum haben sich durchschnittlich 6-8 Partner zusammengeschlossen, die zwischen 60 – 80 Mitarbeiter einsetzen. Allerdings variiert diese Zahl je nach dem wie viele Mitarbeiter ein Betrieb für Kooperationsaufträge einsetzt. Die Partner sind in der Regel regional ansässig und nur wenige Kilometer voneinander entfernt. Das Kundeneinzugsgebiet erstreckt sich in städtischen Gebieten auf ca. 50 km Umkreis und in ländlichen Regionen auf ca. 100 km.



Es besteht immer ein Kopf, der so genannte Kooperationsmanager. Bei ihm laufen alle Informationen zusammen. Unterstützend bearbeiten einzelne Arbeitsgruppen bestimmte Themen vor. Der Kooperationsmanager bündelt und koordiniert die Informationen und Aktivitäten und treibt die Kooperation voran.

Die RaumFaktum System GmbH & Co. KG agiert als zentrale Beratungsstelle, gewährleistet eine zügige Ideenrealisierung, kümmert sich um Strukturen, die Organisation und das Marketing (Budgetplan, Aufträge, abgelehnte Angebote, Imagebroschüre, Jahresabschluss, Mitarbeitertreffen, etc.), betreut die Kooperationen vor und auch nach der Gründung, entwickelt das System stetig weiter, fördert einen



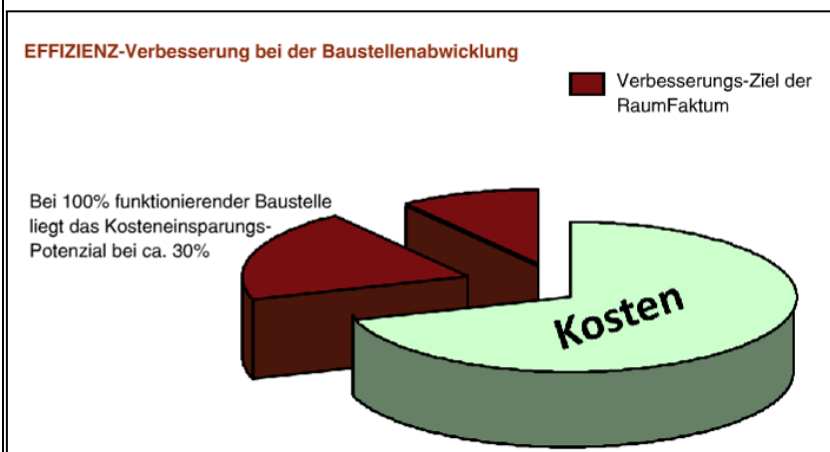
**Abbildung 11: Die RaumFaktum La vita Henningshof, Thüringen**

Erfahrungsaustausch mit den anderen RaumFaktoren, minimiert die Kosten und prüft das Einhalten des Regelwerks. Dafür erhält der Systemgeber monatliche Lizenzgebühren und die einmalige Kostenerstattung für das Grundmarketing.

Der Kunde der Kooperation erhält eine individuelle und ausführliche Beratung, eine umfangreiche Bemusterung und neue Ideen. Die Kooperation stellt einen Ansprechpartner. Durch gewerkeübergreifende Koordination, Termintreue, Sauberkeit (Endreinigung) und das Einhalten von kalkulierten Angebotspreisen, wird eine perfekte Durchführung ermöglicht. Ein optimaler

Informationsfluss schafft Zufriedenheit und Vertrauen. Die Handwerksbetriebe erlangen durch eine effiziente Auftragsabwicklung, Leistungssteigerungen und moderne und innovative Dienstleistungen und eine Erhöhung des Gewinns und der Deckungsbeiträge. Durch zusätzlichen Service und aufeinander abgestimmte Mitarbeiter entsteht eine vertrauensvolle Kundenbindung und durch persönliche Empfehlungen und die Unterstützung der System GmbH & Co. KG ein positives Image. Das stärkt insgesamt die Kundenzufriedenheit und die Preisbereitschaft der Kunden. Für die Mitarbeiter bedeutet eine Kooperation die Sicherung von Arbeitsplätzen und/ oder die Schaffung neuer Stellen und eine gewerkeübergreifende Aus- und Weiterbildung. Das führt zu einer besseren Qualifizierung der Handwerker und Dienstleister und letztlich zu motivierten Mitarbeitern als Mitdenker und Mitgestalter.

Betrachtet man die verbesserte Abwicklung einer Baustelle durch RaumFaktoren, kann man sagen, dass bei einer zu 100% funktionierenden Baustelle eine bis zu 30%ige Kosteneinsparung erreicht werden kann.



**Abbildung 12: Effizienz-Verbesserung bei der Baustellenabwicklung**

Die Prozesse und Abläufe sind mit einem Formularsatz, vom Erstkontakt bis zur Nachbetreuung hinterlegt. Besonders wichtig sind die Bauvor- und Baunachbesprechungen, um Vorgehen und Termine gemeinsam festzulegen und mögliche Probleme direkt zu beheben. Der Umsatz der einzelnen RaumFaktoren hängt natürlich maßgeblich von der Dauer und Positionierung am Markt ab. Nach einem Jahr kann aber durchaus ein Umsatz von 500.000€ erreicht werden. Durch einen extra angestellten Geschäftsführer, gelingt die Umsetzung in den Markt schneller. Das bedeutet wiederum schnelleren Erfolg durch Mehrumsatz und bessere Gewinne, sowie zufriedene und leistungsbereite Partner. Bisher sind in den RaumFaktoren keine Mitarbeiter fest angestellt. Aber Thomas Herzog rechnet damit, dass bis Ende 2010 auf Grund des hohen Arbeitsaufkommens in allen RaumFaktoren fest angestellte Mitarbeiter arbeiten werden.

## Voraussetzungen

Die Bereitschaft für eine aktive Zusammenarbeit ist Grundvoraussetzung. Der Betrieb sollte ein gutes Image in seiner Region haben und ein ansprechendes und individuelles Profil aufweisen können. Außerdem ist eine fortschrittliche, unternehmerisch geprägte Denk-, Arbeits- und Verhaltensweise, sowie Innovationsbereitschaft und Marktorientierung wichtig. Anforderungen an Mindestumsatz oder Betriebsgröße werden nicht gestellt.

Persönliche Erfolgsfaktoren sind: Kommunikationsfähigkeit, Risikobereitschaft, kritisches Vertrauen, Konfliktfähigkeit und Offenheit. Diese Kompetenzen sind besonders in Kooperationen von Bedeutung, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu ermöglichen. In einer Kooperation gibt es andere Abstimmungsanforderungen als im Einzelunternehmen. Daher muss nicht nur die Leistung Qualität aufweisen, sondern auch die Projektabwicklung und Prozessgestaltung untereinander und mit dem Kunden. Professionalität kann durch das Bewusstsein und den Willen zwei Firmen erfolgreich führen zu wollen, und die Bereitschaft sich stetig weiterzuentwickeln, gewährleistet werden.

## Problemfelder

Die Arbeit in einer Kooperation erfordert von den Handwerksbetrieben eine erweiterte Sichtweise. Sie müssen gewerkeübergreifende Arbeiten erkennen und dem Kunden verkaufen. Viele Handwerksbetriebe sind noch zu stark auf Ihren Arbeitsbereich fixiert. Die Fähigkeit über den Tellerrand hinaus zu schauen und weiteren Bedarf beim Kunden zu erkennen, ist für funktionierende Kooperationen aber besonders wichtig.



**Abbildung 13: Ausstellungsräume der RaumFaktum La vita Henningshof**

Zudem fehlen bei vielen Kooperationen die Bezugsperson und ein für alle verbindliches Regelwerk. Teilweise stimmt auch die Chemie nicht und es bilden sich Gruppen, die an der Kooperation vorbei arbeiten, so Thomas Herzog. Die Handwerksbetriebe erkennen oft die Notwendigkeit und Chancen von Kooperationen noch nicht oder scheuen den ersten Schritt vor Angst vor zu hohem zeitlichen und finanziellen Aufwand.

## Empfehlungen/Erfolgsfaktoren

Es gibt einige Faktoren, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit ausmachen. Als erstes müssen verbindliche Spielregeln erarbeitet und aufgestellt werden. Das heißt, dass die Geschäftsfelder definiert, Kundengruppen bestimmt und die Form der Zusammenarbeit geklärt und festgehalten werden müssen. Durch regelmäßige Treffen können

Transparenz und Kommunikation gewährleistet werden. Außerdem sollten die kooperierenden Betriebe dafür in einer räumlichen Nähe zueinander sein. Damit alle an einem Strang ziehen und das bestmögliche aus der Kooperation herausgeholt werden kann, müssen alle Mitarbeiter in die Prozesse mit einbezogen werden. Für eine reibungslose Abwicklung der Prozesse werden Geschäftsstellenleiter eingesetzt. Damit sich die Kooperation am Markt etabliert, muss sie in der Zielregion aktiv vermarktet werden. Zuletzt sind externe Prozessmanager und Moderatoren für die Weiterentwicklung und den Blick von außen sehr hilfreich, was im Falle der RaumFaktoren, die System GmbH & Co. KG übernimmt. Diese ist zentrale Anlaufstelle und fördert unter anderem den Kontakt und Wissensaustausch unter den verschiedenen RaumFaktoren. Besonders durch die Gründungen in der Schweiz und den Niederlanden findet ein enormer Erfahrungsaustausch statt. Ein zusätzlich eingesetzter Geschäftsführer, der sich ausschließlich um die Organisation und Koordination kümmert, ist nicht unbedingt notwendig, wenn aber trotzdem sinnvoll. Auf jeden Fall muss jemand die Hauptverantwortung übernehmen und die Kooperation managen. Ein externer Geschäftsführer kann durch Akquisitions- und Bauleiterprovisionen (3-7%) gut vergütet werden. Das regt zu erhöhtem Engagement an und die Betriebe haben keine zu großen finanziellen Belastungen. Damit die Betriebe ihre Selbständigkeit nicht verlieren, sind 30-40% Kooperationstätigkeit am Gesamtvolumen des Einzelunternehmens ein gesunder Richtwert, der im Schnitt nicht überschritten werden sollte.

### **Handlungsbedarf**

Die aktuellen Marktentwicklungen machen das Arbeiten in Kooperationen erforderlich. Der Umsatz und die Beschäftigung entwickeln sich rückgängig (besonders für Betriebe mit weniger als 20 Mitarbeitern) und die Kundenorientierung nimmt stetig zu. Innovative Dienstleistungen im Rahmen von vernetzten Strukturen bergen Chancen sich diesen Entwicklungen zu stellen. Es besteht Handlungsbedarf in dem Sinne, als dass sich die Betriebe auf ihre Zielgruppe fokussieren müssen, sie für den Aufbau eines systematischen Dienstleistungsmanagements sensibilisiert werden und Kooperationen aktiv entwickeln und umsetzen. Dieser Ansatz sollte bereits in der Ausbildung forciert werden und allgemein von Handwerkskammern, dem Zentralverband und der Politik stärker unterstützt werden. Besonders die Gründung von neuen Kooperationen muss von Institutionen aktiv gefördert werden.

### **Ausblick/Zukunftserwartungen**

Das Konzept der RaumFaktoren funktioniert und wird vom Markt angenommen. Herzog meint, dass es bisher noch kein vergleichbares Konzept in Deutschland gebe. Handwerksbetriebe können von dem erprobten Konzept der ersten RaumFaktum profitieren und sich den Herausforderungen des Marktes stellen, ohne ihre eigene Identität aufgeben zu müssen.

In den nächsten fünf Jahren möchte Thomas Herzog mindestens 20 weitere RaumFaktoren etablieren. „Wenn man an Kooperationen im Handwerk denkt, so soll man automatisch RaumFaktum vor Augen haben“, wünscht sich Herzog.



## *Handwerkstradition kombiniert mit moderner Forschung*

Name:	Technischer Labor Service
Anschrift:	Feodor-Lynen-Straße 31, 30625 Hannover
Telefon:	0511-5466 505
Fax:	0511-5466 500
Mail:	info@technischer-laborservice.de
Internet:	<a href="http://www.technischer-laborservice.de">http://www.technischer-laborservice.de</a>
Ansprechpartner:	Rüdiger Leitlof
Branche:	
Partner:	Handwerk für den gewerblichen Bedarf Institute der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH) 2006
Gründung:	k.A.
Umsatz:	2
Beschäftigte:	Großes Netzwerk im losen Verbund;
Partnerzahl:	1 fester Kooperationspartner geplan

### Entstehung und Kooperationsform

Der Technische Labor Service war vor 2006 eine Forschungswerkstatt der MHH, in der Rüdiger Leitlof bereits 15 Jahre angestellt gewesen ist. Im Jahr 2006 wagte er die Selbstständigkeit und übernahm die Werkstatt. Der heutige 2- Mann- Betrieb ist in drei Bereichen tätig: Labortechnik, Feinmechanik und Rapid Prototyping. Die Nische, die Herr Leitlof besetzt, ist der Bereich des Prototypenbaus in der Medizintechnik. Dabei setzt er auf innovative Fertigung mit modernster Technik. Anhand von CT- Aufnahmen können am Computer Modelle generiert werden, die wiederum von Maschinen im Schichtverfahren umgesetzt werden, ohne dass aufwendige Spritzgussformen gefertigt werden müssen.

Durch die vorherige Tätigkeit in der Forschungswerkstatt, bestanden bereits zahlreiche Kontakte, die Herr Leitlof nun nutzen kann. Das Netzwerk besteht aus mehreren Partnern, die bei Bedarf zusammenarbeiten und ihr Know- How austauschen. Sie sind sowohl Auftragnehmer, als auch Kooperationspartner. Partner sind z.B. Handwerksbetriebe anderer Gewerke, wie Klimaanlagebauer für Tiefkühlräume, Produktdesigner, die erste Handmuster benötigen und vor allem Institute und Personen der MHH, wie z.B. Herzspezialisten, für die Herr Leitlof ein Herzmodell entwickelt hat.

Aktuell ist angedacht, die Zusammenarbeit mit der MHH zu intensivieren und durch einen konkreten Kooperationsvertrag zu formalisieren. Die Zusammenarbeit soll über die Modellerstellung hinausgehen. Für die Integration von Testverfahren und eine gemeinsame Entwicklung mit der Möglichkeit einer abschließenden Patentanmeldung ist für Rüdiger Leitlof eine durchdachte und offizielle Kooperation erforderlich.

### **Motiv/Ziel**

Der Technische Labor Service verbindet traditionelle Handwerksarbeit mit technologischem Fortschritt und platziert sich auf dem Markt in einer Nische der Medizintechnik. Ziel ist es, dem Bedarf am Markt gerecht zu werden und dabei mit Fachwissen und Erfahrung erfolgreich aufzutreten. Dafür ist eine Zusammenarbeit mit Medizinischen Instituten unerlässlich.

### **Strategie**

Die Grundvoraussetzung für die Arbeit ist eine ausgesprochen hohe Kundenorientierung. Der persönliche Kontakt zum Kunden und die intensive und kontinuierliche Kommunikation machen eine erfolgreiche Zusammenarbeit aus. Herr Leitlof bringt auch eigene Ideen mit in die Arbeit ein und versucht, immer gemeinsam mit dem Kunden, eine optimale Lösung zu finden.

Um Modelle für die OP- Planung, Medizintechnik und Zahntechnik herzustellen, sind z.B. CT- Daten notwendig. Außerdem müssen die medizinischen Hintergründe dargestellt werden. Durch eine intensive Zusammenarbeit können somit bessere Ergebnisse erzielt werden, da jeder Partner vom Know- How des anderen profitieren kann. Daher arbeitet der Technische Labor Service nicht nur für den Kunden, sondern auch mit dem Kunden in Kooperation.

Der Standort im Medical Park Hannover gewährleistet die unmittelbare Nähe zu der MHH und vielen Firmen im Bereich der Biotechnologie. Vorteile, die sich dadurch ergeben sind, schnelle Reaktionszeiten, starkes technisches Know- How und vor allem eine gute Kommunikation.

### **Leistungsprofil/Organisation**

Das Einzelunternehmen Technischer Labor Service bietet folgende Leistungen an:

- 3D Modelle für die OP- Planung mit Hilfe des Rapid- Prototyping- Fertigungsverfahrens
- Feinmechanische und glastechnische Sonderanfertigungen
- Reparaturen und Serviceleistungen
- Wartung und Instandhaltung
- Sicherheitsüberprüfung
- Pipetten und Ersatzteilbeschaffung

Im Bereich des Rapid- Prototyping ist die formelle Kooperation mit der MHH geplant. Dabei geht es um den Bereich der medizinischen Forschung und Entwicklung. Die Medizinische Hochschule entwickelt zusammen mit dem Technischen Laborservice Ideen aus den Bereichen OP-Planung, Medizintechnik und Zahntechnik. Herr Leitlof ist dann für die technische Umsetzung der Ideen - die Erstellung medizinischer Musterbauteile – zuständig.

Die Kooperationstätigkeit wird durch die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen "Otto von Guericke" e.V. (AiF) unterstützt. Die AIF fördert angewandte Forschung und Entwicklung zu Gunsten kleiner und mittlere Unternehmen. Über das ZIM- Kooperationsmodul (Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand) sind Fördermittel beantragt worden, die die Kooperationsaktivitäten erleichtern. Insgesamt wird die Kooperationstätigkeit voraussichtlich einen Anteil von 5-7% am Gesamtumsatz des Einzelunternehmens ausmachen.

Kunden und Partner des Technischen Laborservices sind regional ansässig. Viele befinden sich auch in direkter Nähe im Medical Park, was die Kommunikation und eine schnelle Reaktionszeit begünstigen. Überregional hält der Technische Labor Service auch Kontakt zu einem anderen Betrieb in der Nähe von Dortmund. Dieser nutzt die gleiche Technologie wie Rüdiger Leitlof. Da auf Grund der Entfernung kein Wettbewerb besteht, können sich die Betriebe austauschen und ihr Wissen ergänzen.

Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit gewinnt der Technische Labor Service vorwiegend durch Mund-zu-Mund-Propaganda. Herr Leitlof versucht aber zusätzlich auch mehr zu tun: Presseartikel, Beteiligung an Imagekampagnen für das Handwerk, Teilnahme an Veranstaltungen der Handwerkskammer und des Bundesministeriums, etc. Außerdem sieht er das Medium Internet als wichtige Informationsquelle an. Der Internetauftritt des Unternehmens, Veröffentlichungen und allgemeine Informationen über die Technik machen das Thema Laborservice, Feinmechanik und Prototyping publik und verschaffen neue Kunden und innovative Neuentwicklungen.

### **Voraussetzungen**

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es wichtig, dass beide Parteien einen Nutzen aus der Kooperation ziehen. Weiterhin ist eine gute Kommunikation notwendig. Sie sichert schnelle und flexible Reaktionen und lässt eine gewisse Transparenz der Prozesse zu. Sobald die Zusammenarbeit intensiver betrieben wird, sollte diese durch einen Kooperationsvertrag vertraglich abgesichert werden.

### **Problemfelder**

Das größte Problem in Kooperationen ist ein möglicher Know-how Abfluss. D.h., dass ein Partner lediglich darauf aus ist, vom Wissen des anderen zu profitieren. Das Vertrauen ist somit Grundvoraussetzung für eine gute Partnerschaft.

## Empfehlungen/Erfolgsfaktoren

Rüdiger Leitlof setzt auf ein kontrolliertes Wachstum und vorausschauendes Arbeiten. Er beruft sich auf seine handwerkliche Qualität und entscheidet sich im Zweifel für „klein aber fein“.

Bei konkreten Anliegen kann die Unterstützung der Handwerkskammern gesucht werden, z.B. um finanzielle Unterstützung durch Drittmittel zu erhalten oder die Außendarstellung zu verbessern. Der Technische Labor Service hat gute Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer Hannover gemacht.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Arbeit von Rüdiger Leitlof, ist der persönliche Kundenkontakt. Die Bedürfnisse des Kunden müssen genau aufgenommen und umgesetzt werden. Ein Beispiel für den guten Kontakt zum Kunden ist, dass kein automatisiertes Mahnwesen besteht, sondern durch persönliche Anrufe einzeln nachgefasst und ggf. gemeinsam eine Lösung gefunden wird.

## Handlungsbedarf

Den Beruf des Feinwerkmechanikers in Verbindung mit modernster Technologie muss stärker publik gemacht werden. Zum Einen kann das der Nachwuchsförderung im Handwerk zu Gute kommen, aber auch der eigenen Kundenakquisition, da das Rapid-Prototyping in verschiedensten Bereichen eingesetzt werden kann und die Möglichkeiten noch lange nicht ausgeschöpft sind.

Das allgemeine Konkurrenzdenken und die Angst vor Know-how- Verlust hindert Handwerksbetriebe an verbindlichen und intensiven Kooperationen. Die Chancen, die Kooperationen bieten und die Möglichkeiten, einem Wissensverlust vorzubeugen, müssten stärker in das Bewusstsein von Handwerksbetrieben gebracht werden. Vielleicht könnte man auch eine Kooperationsbörse an den Handwerkskammern und Industrie- und Handelskammern einrichten, um den Kontakt zu Kooperationspartnern herzustellen, schlägt Rüdiger Leitlof vor.

## Ausblick/Zukunftserwartungen

Herr Leilof hat sich keine großen Wachstumsziele gesetzt. Vielmehr ist es ihm wichtig, die bestehenden Kontakte zu pflegen und den Kundenanfragen mit hoher Qualität und persönlichem Engagement gerecht zu werden. Er betreibt seine „Firma als Hobby“ und ist mit Herz bei der Sache. Weiterentwicklung und innovative Nutzung der Technologien, in Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern besonders außerhalb des Handwerks, ermöglichen es dem Technischen Labor Service sich auf dem Markt als Nischenanbieter erfolgreich zu platzieren und von der Konkurrenz abzuheben.

*Die weibliche Seite des Handwerks*

Name:	Agentur Perle
Anschrift:	Margaretenstr. 68, 20357 Hamburg
Telefon:	040 – 390 61 37
Fax:	040 – 30 60 35 56
Mail:	agentur@perle-hh.de
Internet:	www.perle-hh.de
Ansprechpartner:	Annette Albinus (GF)
Branche:	
Partner:	Bau- und Ausbaugewerbe, HW für Gewerbl. U. Priv. Bedarf, KFZ- Gewerbe Verschiedenste Handwerksbetriebe
Gründung:	1999
Umsatz:	K.A.
Beschäftigte:	1
Partnerzahl:	30 feste und 20 im losen Verbund

**Entstehung und Kooperationsform**

Frau Annette Albinus und Frau Astrid Bah gründeten 1999 aus der Not der Arbeitslosigkeit heraus als gelernte Tischlerinnen die Agentur in Hamburg. In den



**Abbildung 14: Die Gründerin:  
Annette Albinus**

nächsten Jahren bildeten sie sich weiter zu Agenturkauffrauen. Seit 2007 führt Frau Albinus die Perle als alleinige Inhaberin weiter. Die Verbindung zum Handwerk erleichterte den beiden Frauen den Einstieg erheblich. Sie kennen die Eigenheiten und Gewohnheiten, haben qualifizierte Handwerkskenntnisse und kennen sich im Umgang mit Kunden aus.

Dem Kunden werden, entsprechend seinen Bedürfnissen, Handwerker und Handwerkerinnen vermittelt. Damit übernimmt die Agentur die Aufgabe des Koordinators und des Ansprechpartners für den Kunden. Die Grundlage bilden unbefristete Kooperationsverträge zwischen der Agentur und den

Betrieben. Sie beinhalten eine kurze Kündigungsfrist, da Betriebe, die sich für einen

Austritt entschieden haben i.d.R. auch weniger Motivation zeigen, Aufträge optimal durchzuführen. Auf der anderen Seite sind im Vertrag Werte und Kriterien für eine qualitativ hochwertige und kooperative Ausführung der Leistungen festgelegt, damit das Konzept der Agentur von allen getragen wird. Die Verträge wurden eigenständig mit Hilfe einer Rechtsanwältin, die sich auf Handwerksrecht spezialisiert hatte, entwickelt. Unterstützend stand ein Unternehmensberater für zwei Jahre zur Verfügung, der durch ein Programm staatlich gefördert wurde.

Der Stamm an Handwerkern und Handwerkerinnen ist langsam aufgebaut worden. Aktuell sind es 30 feste Partner, verschiedener Gewerke, die durch einen Kooperationsvertrag rechtlich gebunden sind und 20 Partner, die innerhalb des Netzwerks bei größeren oder selten nachgefragten Aufträgen zur Verfügung stehen (z.B. Restauratorin oder Statiker). Die Großzahl der Partner sind EinzelunternehmerInnen. Die Anzahl der Partner darf allerdings nicht zu groß werden, damit der Kontakt zu allen möglich ist. Die aktuelle Zusammenstellung stellt sich als sehr gut heraus, trotzdem ist Frau Albinus grundsätzlich offen für neue Partner.

### Motiv/Ziel

Die Idee war die Erreichbarkeit von Handwerkerinnen zu erleichtern und eine Vernetzung zwischen den Handwerkerinnen zu schaffen. Allerdings stellen sich die Kontaktaufnahme und das Ausfindigmachen von Handwerkerinnen als schwierig heraus. Die Agentur versteht sich als „Problemlöser“ gegenüber dem Kunden und vermittelt Qualität zu realen Preisen mit der Konzentration auf Fachfrauen – aber auch Handwerker finden sich im Pool der Agentur wieder, um das Angebot zu komplettieren.



**Abbildung 15:**  
**Dipl. Industrial-**  
**Designerin**

### Strategie

Die Anliegen des Kunden stehen im Vordergrund. Das Wichtigste ist das Aufbauen eines Vertrauensverhältnisses. Die Agentur ist Ansprechpartner für den Kunden und übernimmt die Organisation der Handwerkerinnen für die gewünschten Leistungen und eine intensive Nachbetreuung des Kunden, in der die Kundenzufriedenheit geprüft wird. Die Arbeit ist auf „regionale Wertarbeit“ ausgelegt, d.h. die regional ansässigen Handwerkerinnen und Handwerker werden unterstützt.

Im Kooperationsvertrag sind die Aufgaben klar festgelegt. Demnach ist die Agentur für die Akquisition von Aufträgen und das Marketing verantwortlich und die Betriebe für eine gemeinschaftlich angemessene Ausführung der Arbeiten. Jeder verpflichtet sich zuverlässig zu arbeiten, Termine einzuhalten, mit den KundenInnen einen freundlichen und aufgeschlossenen Umgang zu pflegen und den Arbeitsplatz stets sauber und

ordentlich zu hinterlassen. Das gemeinsame Miteinander steht bei der strategischen Ausrichtung im Mittelpunkt. Eine Kooperation stellt einen Mehrwert für das Handwerk da und ist besonders in Zeiten der Individualisierung sehr spannend, herausfordernd, aber auch chancenreich. Kooperation muss gelebt werden. Dieser Gemeinschaftssinn bildet die Grundlage für die Arbeit in und mit der Agentur.

### Leistungsprofil/Organisationen

In dem Pool der Agentur sind im Einzelnen folgende Gewerke zu finden:

Architektur, Bauberatung/Baubegleitung, Bootsbau, Computer Hard- und Software, Netzwerkadministrator, Elektrik, Fachberatung bei Schimmelproblemen, Fliesenarbeiten, Fotografie, Fußbodenbeläge, Grafikdesign und Konzeption, Gartengestaltung und Ausführung, Glaserei, Hausmeisterarbeiten, Heizungsbau, Innenarchitektur, KFZ, Klempnerei ökologische Haustechnik, Malen und Lackieren, Maurerei, Metalldesign, Möbelrestaurierung, Möbel- und Raumgestaltung, Dipl. Industrial Design: Möbel und andere Gebilde, Polsterei, Raumgestaltung und Ausstattung, Reinigung für Privat und Geschäfte, Restaurierung von Stuck und Wandmalerei, Schnitt und Fertigungsschneiderei, Tischlerei, Umzüge und Umzugshilfe, Wandmalerei und Wandgestaltungstechniken, Zimmerei.



**Abbildung 16: Fachfrau für Möbelrestaurierung**

Die Vermittlung ist für den Kunden kostenlos. Die Agentur erhält von den Betrieben einen monatlichen Mitgliedsbeitrag zwischen 10€ und 30€ pro Monat. Die Höhe richtet sich nach der Häufigkeit der vermittelten Aufträge. Gewerke des Bauhauptgewerbes zahlen 30€ und die am seltensten abgefragten Betriebe 10€. Für jede Auftragsvermittlung bekommt die Agentur zusätzlich eine Provision, indem die Vermittlungsleistung den jeweiligen Betrieben in Rechnung gestellt wird. In der Regel sind es 10% vom gesamten Netto- Betrag. Erhöht sich der Gesamtbetrag so verringert sich die Provisionshöhe. Um die Arbeit der Betriebe einschätzen zu können, werden drei Aufträge in loser

Zusammenarbeit durchgeführt, bevor der Kooperationsvertrag abgeschlossen wird. Die Zielgruppe der Agentur sind Privatkunden. Auffällig ist, dass der Anteil männlicher Kunden, die Handwerkerinnen beauftragen deutlich steigt. Der Bedarf an Arbeit von Handwerkerinnen nach den festgelegten Qualitätsstandards scheint groß und auch von männlichen Kunden akzeptiert und gewünscht zu sein.

Der Kunde nimmt i.d.R. telefonisch Kontakt zur Agentur auf und schildert sein Anliegen. Frau Albinus nimmt die Wünsche des Kunden auf und organisiert den Ansprüchen entsprechende HandwerkerInnen. Sie achtet auch darauf, dass die Betriebe möglichst gut mit dem Kunden harmonisieren. Das bedeutet, dass auch Aspekte wie

Charaktereigenschaften und persönliche Vorlieben beachtet werden. Zudem muss Frau Albinus darauf achten, dass die Aufträge auch möglichst gerecht unter den Mitgliedern verteilt werden und sich niemand benachteiligt fühlt. Zur allgemeinen Information wird alle drei Monate eine Auftragsübersicht an die Betriebe raus geschickt, um die Arbeit transparent zu halten. Innerhalb von 24 Stunden meldet sich ein Fachbetrieb, der vor Ort eine Beratung vornimmt und einen Kostenvoranschlag erstellt. Sind für den Auftrag mehrere Gewerke notwendig, so erstellt jedes Gewerk einen Kostenvoranschlag und rechnet einzeln mit dem Kunden ab. Die Rückmeldung innerhalb eines Tages ist ein deutlicher Qualitätsfaktor und Kundennutzen. Die Organisation der Gewerke auf der Baustelle vor Ort hat aber z.B. einmal eine Malerin, die im Bereich der Innenarchitektur qualifiziert und dauerhaft vor Ort ist, übernommen. Die Agentur kennt ihre Betriebe und kann gezielt nach Lösungen suchen. Die Agentur setzt sich für qualitativ hochwertige Leistungen ein und prüft ihre Mitgliedsbetriebe genau. Dazu gehört es auch Kunden eine Absage zu erteilen, wenn die Kapazitäten nicht ausreichen und der Auftrag nicht optimal bearbeitet werden kann. Sobald der Kunde den Auftrag bestätigt, übernehmen die Betriebe die Auftragsabwicklung, die Agentur ist aber weiterhin Ansprechpartner für den Kunden und kann z.B. als Schlichter oder Mittler eingesetzt werden. Eine Nachbetreuung durch die Perle gewährleistet die Kundenzufriedenheit. Häufig sind die Wahrnehmungen der Betriebe und der Kunden über den Verlauf des Auftrags sehr unterschiedlich. Viele Kunden scheuen sich zudem Kritik direkt gegenüber dem/der HandwerkerIn zu äußern. Durch die Nachbetreuung wird das Vertrauen zum Kunden vertieft. Es werden Lob, sowie Verbesserungsvorschläge aufgenommen und ggf. direkt umgesetzt. Die Agentur lernt die Arbeit ihrer Betriebe intensiver kennen und kann neue Aufträge oder Zusatzaufträge der Kunden direkt entgegen nehmen.

Um die interne Kommunikation zu gewährleisten findet mindestens einmal im Jahr ein Treffen aller beteiligten HandwerkerInnen statt. Zudem ist die Agentur auch Anlaufstelle für die HandwerkerInnen. Bei einer Tasse Kaffee werden regelmäßig Erfahrungen, Sorgen und Ideen ausgetauscht, was das Vertrauen untereinander stärkt - zwischen den Betrieben, als auch zu Frau Albinus. Insgesamt wird von Frau Albinus eine offene und eindeutige Kommunikation in freundlicher und angenehmer Atmosphäre gewollt und gefördert.

Im Bereich der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sind innerhalb von 10 Jahren bereits 78 Presseartikel erschienen und einige Fernsehsendungen gelaufen. Die einzelnen Betriebe werden nicht beworben mit Namen, aber die Agentur im Ganzen. Außerdem nimmt Frau Albinus an Messen teil, richtet in den Räumen der Agentur monatlich wechselnde Ausstellungen aus, nutzt Werbeartikel wie Flyer und macht in den regionalen Stadtteilen persönlich vor Ort Werbung und informiert über die Aktivitäten und Angebote der Agentur.

## Voraussetzungen

Für die Agentur ist es wichtig, ihre Betriebe genau zu kennen, um den Kunden passende HandwerkerInnen zu empfehlen und um bei gewerkeübergreifenden Aufträgen miteinander harmonisierende Betriebe auszuwählen.

Die Handwerker und Handwerkerinnen müssen wiederum gewisse Voraussetzungen erfüllen, um dem Grundgedanken und der Arbeitsweise und Philosophie der Agentur zu entsprechen. Dazu gehört z.B. eine gewisse Redegewandtheit, sowie Freundlichkeit und Aufgeschlossenheit gegenüber den Kunden und Partnern.

## Problemfelder

Das Hauptproblem für die Agentur ist es, speziell Handwerkerinnen ausfindig zu machen. Frauen aus dem Handwerk sind in keiner Form zentral organisiert und daher nicht einfach erreichbar. Die Kooperationsbereitschaft ist keine geschlechterspezifische Angelegenheit, sondern eher eine Mentalitätssache, so Frau Albinus. Das Interesse an Wachstum und eine gewisse Veränderungsbereitschaft müssen vorhanden sein, um in einer Kooperation arbeiten zu können.

Das Problem der geringeren Anerkennung handwerklicher Arbeit von Frauen, hat abgenommen, besteht allerdings in einigen Bereichen nach wie vor. Durch die Arbeit der Handwerkerinnenagentur und weitere Aktivitäten kann dem entgegen getreten werden. Viele Kunden schätzen die Arbeit der Handwerkerinnen. Die Resonanzen sind sehr positiv.

Neben der Erweiterung des Mitgliederstamms, ist es genau so wichtig die bestehenden Betriebe regelmäßig zu prüfen. Das ist bislang nicht ausreichend durchgeführt worden. Daher entwickelt Frau Albinus einen Fragebogen für die Betriebe mit anschließenden Einzelgesprächen, um zu prüfen ob die HandwerkerInnen weiterhin in das Konzept passen und ihre Arbeit zufrieden stellend ausführen. Bei etwa der Hälfte der Betriebe besteht ein regelmäßiger Kontakt und die Gewissheit, dass das Konzept getragen wird. Das Ziel ist es, das bei allen Mitgliedern zu erreichen.

## Empfehlungen/Erfolgsfaktoren

Die Handwerkerinnenagentur läuft gut. Innerhalb von 10 Jahren gab es nur etwa zehn Reklamationen. Das zeigt, dass das Leistungsangebot von den Kunden angenommen wird und die Agentur, sowie die Betriebe auf dem richtigen Weg sind. Die Nachbetreuung spielt dabei eine wichtige Rolle, um Missverständnisse und Probleme beheben zu können, ohne die Kunden direkt wieder zu verlieren. Der Aspekt, dass Kunden die HandwerkerInnen bei ihrem ersten Auftrag genau testen, wird oft verkannt, meint Frau Albinus. Der Kunde muss sich verstanden und umsorgt fühlen. Dann können auch aufgetretene Probleme und Reklamationen in Ordnung gebracht werden. Eigenschaften wie Achtsamkeit, Umsichtigkeit und Humor sind wichtig für die erfolgreiche Arbeit in der

Agentur. Geduld und Ausdauer sind notwendig, da nichts von jetzt auf gleich optimal funktioniert. Eine Zusammenarbeit muss langsam wachsen. Die gute Kenntnis der Mitgliedsbetriebe resultiert aus einer klaren und offenen Kommunikation. Diese Aspekte machen einen Teil des Erfolgs aus.

Ein weiterer Faktor ist, dass man in der Ausrichtung der Zusammenarbeit einen Schwerpunkt setzen muss. Bei der Handwerkerinnenagentur ist es die Fokussierung auf Frauen. Dadurch kann man eine klare Positionierung und strategische Ausrichtung erlangen.

### Handlungsbedarf

Bei der Arbeit in Kooperationen muss es immer jemanden geben, der den Zusammenschluss voran treibt und Ausdauer und den Überblick behält. Es kostet Zeit und Kraft eine Kooperation erfolgreich aufzubauen und zu führen. Kooperationen können aber einen Beitrag zur Existenzsicherung des Handwerks leisten. Allerdings müssen die Betriebe die Initiative ergreifen. Frau Albinus sieht zu Beginn einen losen Zusammenschluss als sinnvoll an, in dem das gegenseitige Vertrauen langsam aufgebaut werden kann und die Strukturen und Prozesse stetig optimiert werden können. Besonders kleine Betriebe könnten sich dadurch am Markt besser aufstellen und ihr Leistungsangebot erweitern.

Zur Unterstützung sind anstelle von Workshops, die nur einmalig stattfinden, Aktionen und Projekte mit Schulungen wichtig, durch die Kooperationen in der Gründungs- und Initiierungsphase konkret unterstützt werden. Es sollten vermehrt Foren geschaffen werden und Veranstaltungen, die regionale Betriebe untereinander stärker vernetzen. Ein wichtiges Stichwort ist auch das „Leuchtturmmarketing“. Das heißt, dass nicht einfach versucht wird Wettbewerber zu verdrängen und Neukunden um jeden Preis zu erreichen, sondern den eigenen Bedürfnissen und Einstellungen entsprechend ein Leitbild aufzustellen und dabei eine Anziehungskraft für andere zu entwickeln, die sich daran orientieren und nachziehen. Besonders der Anspruch auf Qualität spielt im Handwerk eine bedeutende Rolle, dem durch Kooperationen und ein abgestimmtes Konzept nachgekommen werden kann. Durch Zwang kann die Kooperationsbereitschaft unter den Betrieben nicht erhöht werden.



**Abbildung 17: Die Agentur Perle**

### Ausblick/Zukunftserwartungen

Die Perle ist bisher die einzige Handwerkerinnenagentur in Deutschland. Die Kundenresonanzen sind sehr positiv. Rund um die Agentur hat sich Frau Albinus ein Netzwerk aufgebaut, das sich etabliert hat und sich den Rahmenbedingungen anpasst.

Die Agentur hat sich aus einer Nische heraus heute auf dem Markt einen Namen gemacht. Durch die Teilnahme auf vielen Veranstaltungen und bei Projekten positioniert sich die Agentur stetig stärker auf dem Markt und unterstützt das gesamte Handwerk tatkräftig. Die Zukunftserwartungen sehen daher sehr gut aus.

Frau Albinus ist der festen Meinung, dass Handwerksbetriebe als Einzelkämpfer nicht den Erfolg haben werden, als wenn sie miteinander kooperieren und ihre Kräfte bündeln. Für die Zukunft wünscht sich Fr. Albinus „frischen Wind“ in ihrer Agentur. Das heißt sie ist bestrebt junge, engagierte und motivierte HandwerkerInnen in ihr Team aufzunehmen, um neue Sichtweisen und Erfahrungen der jüngeren Generation an die Kunden und die anderen Betriebe weitergeben zu können.

Durch die langjährige Erfahrung und das Feedback der letzten Veranstaltungen hat sich Frau Albinus dazu entschlossen der bundesweiten Nachfrage von Handwerkerinnen und Kunden gerecht zu werden. Dafür plant sie einen deutschlandweiten Aufbau von Handwerkerinnenagenturen. Die Idee der Agentur mit dem inhaltlichen Fokus auf Kooperation in Verbindung mit Frauen im Handwerk nimmt bisher noch keine weitere Institution auf. Für Frau Albinus ist es ein guter Zeitpunkt dieses Projekt anzugehen: „Ich mag ja neue Aufgaben sehr gerne und nun geht es dran die Ärmel hochzukrempeln und meinen Weg zu finden.“



## *Qualität unter einem Dach*

Name:	Die Teamwoerker Hand in Hand Werker GmbH
Anschrift:	Wiesenstraße 1B, 64 625 Bensheim
Telefon:	06251 – 93 66 37
Fax:	06251 – 93 66 38
Mail:	team@teamwoerker.de
Internet:	www.teamwoerker.de
Ansprechpartner:	Holger Mitsch
Branche:	Ausbaugewerbe
Partner:	Bauunternehmen, Schreiner, Elektro, Parkett, Heimtextilien, Heizung/ Sanitär, Rollläden/ Fenster, Küchen, Schlosser, Maler/ Verputzer, Fliesen/ Naturstein
Gründung:	1999
Umsatz:	k.A.
Beschäftigte:	2
Partnerzahl:	11

### **Entstehung und Kooperationsform**

Die Teamwoerker sind 1999 von 5 Handwerksbetrieben gegründet worden. Das Ziel war ihre Kräfte zu bündeln und dadurch maximale Flexibilität zu gewährleisten. Betriebe der Gewerke Fliesen, Sanitär, Elektro, Maler und Schreiner wollten im Ursprung komplette Badsanierungen anbieten. Begonnen hat es im losen Verbund und entwickelte sich weiter zu einer GbR, um eine größere Verbindlichkeit zu schaffen. Anfang des 21. Jahrhunderts wurden aktiv neue Mitglieder gesucht, um das Leistungsangebot auf ganze Haussanierungen und –umbauten auszuweiten. Da mit zunehmender Anzahl und Größe von Aufträgen, auch das Haftungsrisiko wuchs, hat man die Teamwoerker 2004 in eine GmbH umgewandelt. Seit 2005 arbeitet Holger Mitsch als Kooperationsmanager für die GmbH und ist auch Gesellschafter. Er kümmert sich um die Kundenbetreuung und übernimmt die Koordination der einzelnen Betriebe. Seit 2007 steht ihm auch eine in Teilzeit arbeitende Kollegin zur Seite. Die GmbH besteht aus 7 Gesellschaftern und 4 Geschäftsführern, die die Hauptgewerke Elektro, Sanitär, Maler und Fliesen vertreten. Zusätzlich neben der festen Kooperation unter den 10 Handwerksbetrieben und Herrn Mitsch, bestehen im losen Verbund zahlreiche Kontakte zu weiteren Handwerksbetrieben, wie z.B. einem Dachdecker, um alle möglichen Arbeiten abdecken zu können.

## Motiv/Ziel

Das Ziel ist es regional Ansprechpartner für komplexe und qualitativ hochwertige Ausbauarbeiten, aber auch für kleine Reparaturen und Einzelleistungen zu sein. „Wir sagen: Qualität hat einen Preis, aber wir sagen auch: Qualität ist selbstverständlich und kostet bei uns keinen Aufpreis!“ Es werden Leistungen aus einer Hand mit dem Fokus auf bestmöglichen Service für den Kunden angeboten.

Kurz- bis mittelfristig ist geplant, neben dem Hauptgeschäft Umbau/Sanierung/Renovierung einen neuen Geschäftszweig am Markt zu platzieren. Dabei geht es um zukunftsgerichtetes Wohnen speziell auf individuelle Bedürfnisse ausgerichtet. In etwa 4 bis 5 Jahren sollte der Zweig gut aufgestellt sein.

## Strategie

Die Grundlage ist es, das bewährte Handwerk mit seiner Tradition und Qualität mit innovativen Techniken und Ideen zu verbinden. Die moderne Umsetzung der gewerkeübergreifenden Zusammenarbeit führt dazu, dass der Kunde lediglich Entscheidungen treffen, sich aber weder auf die Suche nach passenden Handwerkern machen noch um die Bauabläufe kümmern muss.

Die Teamwoerker GmbH steht für Zuverlässigkeit, Sauberkeit, Termintreue und ein optimales Preis- Leistungsverhältnis. Insgesamt steht die Qualität und Kundenorientierung im Mittelpunkt der Arbeit. Es wird ein marktgerechtes stetiges Wachstum, immer den Bedürfnissen des Kunden entsprechend, angestrebt.

## Leistungsprofil/Organisationen

Die angebotenen Leistungen im Bereich des Umbaus, der Renovierung und Sanierung umfassen hauptsächlich Folgendes:

- Architektur
- Bad und Heizung
- Bautischler und Möbeldesign
- Das intelligente Haus
- Elektrotechnik
- Energieeinsparung
- Fliesen und Natursteinarbeiten
- Fußbodenbeläge
- Gartengestaltung
- Haushaltsgerätekundendienst
- Hebebühnen & Gerüste
- Küchenstudio
- Maler- und Verputzarbeiten
- Mauer-, Beton- und Pflasterarbeiten
- Parkett- und Bodenbeläge
- Raumgestaltung
- Rollläden, Fenster, Jalousien
- Schlosserei und Metallbau
- Sicherheitstechnik
- Spenglerarbeiten
- Wärmepumpen
- Zimmerer- und Dachdeckerarbeiten

Ein Kundenauftrag beginnt mit einer meist telefonischen Kontaktaufnahme. Entweder hat bereits eines der Handwerksbetriebe den Kontakt zu einem Kunden hergestellt oder der Kunde meldet sich bei den Teamwoerkern. Dann übernimmt Holger Mitsch die Aufgabe des Ansprechpartners. Nach einem ersten Telefonat findet in der Regel ein Vor-Ort-Termin statt, zum Teil auch schon mit den benötigten Hauptgewerken zusammen, um die Situation und die Vorstellungen des Kunden aufzunehmen. Darauf folgt die Planung und Kalkulation, in der die benötigten Gewerke ein Angebot erstellen. Herr Mitsch unterbreitet dieses dem Kunden und bezieht diesen in die Planung mit ein. Der Kunde erhält transparente Festpreisangebote und kann selbst mitentscheiden, welche Arbeiten von welchen Betrieben durchgeführt werden. Nachdem das Angebot durchgesprochen und angepasst ist, wird der Auftrag erteilt und ein Projektleiter und gleichzeitiger Ansprechpartner für den Kunden bestimmt. Die Zeitplanung und Ziele werden zusammen mit dem Kunden abgestimmt, so dass sich dieser während der Auftragsabwicklung um nichts kümmern muss. Über die Fortschritte wird der Kunde regelmäßig informiert. Unter der Führung des Projektleiters stimmen sich die Handwerker untereinander ab, so dass keine Leerzeiten auftreten. Der Projektleiter ist jederzeit erreichbar. Nach Abschluss der Arbeiten wird in direktem Anschluss die Abnahme und der Qualitätscheck vollzogen, um mögliche Nachbesserungen sofort durchführen zu können. Von der Teamwoerker GmbH erhält der Kunde am Ende eine Rechnung, in der die einzelnen Arbeiten aufgeführt sind. Auch nach dem Abschluss stehen dem Kunden die Teamwoerker mit Pflege, Wartung und Gewährleistung zu Seite.

Für das Funktionieren der Kooperation haben die Partner zusammen einen Leitfaden entwickelt, in dem die grundlegenden Aspekte für eine erfolgreiche Zusammenarbeit



festgehalten sind. Für die interne Kommunikation werden alle 14 Tage Treffen zwischen den Geschäftsführern und Herrn Mitsch abgehalten und jedes  $\frac{1}{4}$  Jahr eine Vollversammlung einberufen.

**Abbildung 18: Die Teamwoerker - Zusammenhalt untereinander**

Das Kundeneinzugsgebiet liegt bei etwa einem Umkreis von 20 km. Das heißt die Arbeit ist auf die Region begrenzt. Allerdings ist das auch so gewollt, damit eine optimale Qualität und Erreichbarkeit des Kunden gewährleistet werden kann. Die Geschäftsführer der einzelnen Handwerksbetriebe machen sich neben dem Projektleiter ebenfalls von

jedem Auftrag ein Bild von der Baustelle. Die Nähe zum Kunden sichert eine gute Kommunikation und schafft damit Vertrauen. Direkter Wettbewerb besteht innerhalb der Region nicht. Es existiert lediglich ein Netzwerk von Handwerksbetrieben in Bensheim, die im losen Verbund miteinander arbeiten.

Aktuell sind die Marketingaktivitäten besonders auf die seit 2009 entwickelten Bereiche „Zukunft Wohnen“ und „Grenzenlos Wohnen“ ausgerichtet.

„Zukunft Wohnen“ richtet sich an die Generation der „Best Ager“, z.B. wenn die Kinder aus dem Haus sind und sich die Eltern die Wohnräume Ihrer neuen Situation anpassen möchten. Die Teamwoerker richten die aktuellen Bedürfnisse auf die Zukunft aus. Sie verbinden geschmackvollen Komfort mit einer vorausschauenden Planung für das Leben im Alter. Die jetzigen Renovierungsmaßnahmen sollen auch in 20 Jahren noch den Bedürfnissen des Kunden entsprechen. Leistungen dafür sind:

- Senkung der Energiekosten rund ums Haus
- Intelligente Elektro- und Lichttechnik
- Stufenloser Hauseingang und breitere Türen
- Modernes Treppenhaus
- Ebenerdige Dusche
- Barrierefreie Wohnräume
- Zukunftsorientierte Barrierefreiheit

„Grenzenlos Wohnen“ bedeutet die Pflege von Familienangehörigen zu Hause möglich zu machen. Ziel ist, dass die Pflegebedürftigen Ihr Zuhause so selbständig und normal wie möglich nutzen können. Leistungen dafür sind:

- Alarmanlage und Notrufsysteme
- Bewegungsmelder für Licht
- Moderne Liftsysteme fürs Treppenhaus
- Schwellenlose Eingänge und Rampen
- Türen nach Maß
- Barrierefreies Bad
- Funktionale Küche
- Intelligente Elektro- und Lichttechnik
- Rutschhemmende Bodenbeläge

Für beide Geschäftszweige haben die Teamwoerker Schulungen durchgeführt und sind von der GGT „Deutsche Gesellschaft für Gerontotechnik“ zertifiziert worden und sind damit Fachbetrieb für senioren- und behindertengerechtes Wohnen. Zusätzlich bieten die Teamwoerker Unterstützung bei der Finanzierung an. Für pflegegerechte Umbaumaßnahmen können öffentliche Zuschüsse beantragt werden.

Um diese Themen in die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu bringen, findet neben der regelmäßigen Kundenpflege und Vergabe von Merchandisingprodukten ab April eine mehrteilige Vortragsreihe bei verschiedenen Institutionen statt. Zudem werden weiterhin Zeitungsannoncen geschaltet und Messeauftritte durchgeführt. Auch bei Veranstaltungen wie dem Blütensonntag in Bensheim (Verkaufsoffener Sonntag) wird ein Messestand aufgebaut, bei dem dieses Jahr, mittels eines vom GGT gemieteten Altersanzugs, die Alterung des Körpers simuliert werden kann. Damit soll das Thema altersgerechtes Wohnen der Kundschaft spürbar näher gebracht werden. Außerdem ist seit 2 Jahren ein Schaufenster in der Innenstadt angemietet worden, in dem monatlich wechselnde Themen rund um die Leistungen der Teamwoerker dargestellt werden.

## Voraussetzungen

Damit die Kooperation Erfolg hat, ist eine positive und aktive Mund- zu- Mund-Propaganda notwendig. Ein schlechter Ruf lässt sich nicht ohne weiteres revidieren. Für die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Partnern muss die Chemie stimmen. Die Betriebe müssen sich kennen, einander vertrauen und ihre Arbeiten optimal aufeinander abstimmen können.



The advertisement for Teamwoerker GmbH is divided into two main sections. On the left, there is a photograph of a modern, well-lit bathroom with a white sink, a dark vanity, and a glass shower enclosure. On the right, there is a yellow text box with the company logo at the top, which includes a house icon and the text 'Die Teamwoerker GmbH Hand in Hand Werker' and the website 'www.teamwoerker.de'. Below the logo, the text reads 'Zukunft Wohnen: Die Teamwoerker machen es möglich!' followed by a small house icon and the text 'Planen, realisieren, gestalten: Alles aus einer Hand, z. B. Wellness-Oasen und/oder barrierefreie Bäder.' At the bottom of the text box, the contact information 'Telefon: 06251-936637 | www.teamwoerker.de' is provided.

Abbildung 19: Werbung von der Teamwoerker GmbH

Allgemein ist es bedeutend, dass sich eine Kooperation ständig weiterentwickelt und aus seinen Erfahrungen lernt und Abläufe und Prozesse optimiert, so Mitsch. Für die Teamwoerker steht in diesem Zusammenhang der Marktauftritt zum neuen Thema des zukunftsfähigen und barrierefreien Wohnens an. Hierfür müssen sie stetig Kontakte knüpfen, Erfahrungen und Wissen

sammeln und die potenziellen Kunden am Markt erreichen.

## Problemfelder

Aktuell ist das größte Problem, dass ein Umdenken in Bezug auf das Altern in der Gesellschaft statt finden muss. Das Thema altersgerechtes und barrierefreies Wohnen betrifft immer auch die Konfrontation mit dem Altwerden und bedarf einer behutsamen Herangehensweise. Eine

langfristige und vorausschauende Planung hat nicht gleichzeitig einen Komfort- und Geltungsverlust zur Folge.

Die Herausforderung für die Teamwoerker ist somit, dass die Kunden zum einen erst einmal die Notwendigkeit für eine langfristige Planung erkennen und zum anderen mit der Angst vor dem Alter umgehen können.

**Grenzenlos Wohnen**  
Ihr barrierefreies Zuhause, alles aus einer Hand!

🏠 Ebenerdiger Duscheinstieg    🏠 Barrierefreies Zuhause    🏠 Schwellenlose Eingänge & Rampen

Telefon: 06251-936637  
[www.teamwoerker.de](http://www.teamwoerker.de)

**Die Teamwoerker GmbH**  
Hand in Hand Werker  
[www.teamwoerker.de](http://www.teamwoerker.de)

Abbildung 20: Werbung von der Teamwoerker GmbH

## Empfehlungen

Eine Kooperation kann nur funktionieren, wenn die Partner optimal miteinander zusammenarbeiten können. Dafür ist eine bestimmte Vertrauensbasis notwendig, mein



**Abbildung 21: Die Teamwoerker**

Kundenbedürfnisse, hebt die Chance den Bedarf des Marktes zu treffen und sich zu etablieren.

Holger Mitsch. Ohne ein positives Kooperationsklima, ist eine langfristige Zusammenarbeit nicht möglich.

Um am Markt erfolgreich zu sein, sollte man sich seine eigene Spezialisierung herausarbeiten. Eine dauerhafte Entwicklung, sowie Beobachtung und Umsetzung sich verändernder

## Handlungsbedarf

Allgemein ist die Unterstützung seitens Institutionen und Verbänden in Bezug auf Kooperationstätigkeit innerhalb der letzten 10 Jahre gestiegen. Allerdings ist es schwierig Betrieben das Thema Kooperation nahe zu bringen. Die Bereitschaft muss aus der eigenen Überzeugung entstehen. Institutionen können eher bei konkreten Fragen oder Problemen unterstützen. Bei den Teamwoerkern entstand über die Kreishandwerkerschaft der Kontakt zum Verbundwerk Hessen, die kooperationsfähige kleine und mittelständische Betriebe unterstützen.

## Ausblick/Zukunftserwartungen

Die Teamwoerker wünschen sich ein stetiges Wachstum. Die Geschäftszweige „Grenzenlos Wohnen“ und „Zukunft Wohnen“ sollen, wie der Hauptbereich der allgemeinen Sanierung und Modernisierung aus einer Hand, etabliert werden. Die Aussichten sehen gut aus, so dass sich die Teamwoerker, bei ständiger Schulung und Weiterentwicklung, ein Alleinstellungsmerkmal schaffen und eine erfolgreiche Arbeit fortsetzen können.

### **1.3. Weitere Kooperationen im Handwerk**

Im Folgenden sind weitere Kooperationen aufgelistet worden, die während der Projektlaufzeit ausfindig gemacht werden konnten. Vielleicht finden Sie sich in der einen oder anderen Form wieder. Nutzen Sie die bestehenden Kooperationen als Ideengeber oder vielleicht auch als zukünftigen Kooperationspartner!

Form	Firma	Branche	Sitz	Homepage	Charakter
Formelle Horizontale Kooperation	Bauwerkstatt GmbH	Ausbau (Fenster, Türen, Möbel)	Hannover	<a href="http://www.bauwerkstatt-hannover.de">www.bauwerkstatt-hannover.de</a>	Werkstattgemeinschaft, Tischlerzusammenschluss
Formelle Horizontale Kooperation		Handwerk für Privatbedarf	Höhr-Grenzhausen	<a href="http://www.diekeramikinsel.de">www.diekeramikinsel.de</a>	gemeinsamer Werksverkauf in gem. Räumen von 9 Keramikfirmen, Qualitätsverbund
Formelle Horizontale Kooperation	Sarner Gschick	Kunsthandwerk	Sarntal (Österreich)	<a href="http://www.sarner-gschick.com">www.sarner-gschick.com</a>	4 Handwerksbetriebe, traditionelle Fertigungstechniken mit natürl. Werkstoffen, Einzelstücke
Formelle Horizontale Kooperation	Verband Erzgebirgischer Kunsthandwerker und Spielzeughersteller e.V.	Handwerk für Privatbedarf	Olbernhau	<a href="http://www.erzgebirge.org">www.erzgebirge.org</a>	~70 Mitglieder, Marke Kunsthandwerk Erzgebirge "Die Kunst zum Leben", Qualitätsverbund
Formelle Vertikale Kooperation	ABH Bauteam GmbH	Bau- und Ausbau	Ascheberg-Herbern	<a href="http://www.abh-bauteam.de">www.abh-bauteam.de</a>	3 Leistungen 1 Partner: Architekten, Beratende Ingenieure, Handwerker; Schwerpunkt Neubau/ Renovierung - aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Arbeitskreis Ludwigsburger Bauhandwerker	Bau- und Ausbau	Ludwigsburg	<a href="http://www.a-l-b.de/home.php">http://www.a-l-b.de/home.php</a>	Schlüsselfertiges Bauen zum Festpreis
Formelle Vertikale Kooperation	Badgalerie Blome	Bau- und Ausbau	Paderborn	<a href="http://www.badgalerie.de">www.badgalerie.de</a>	Komplettbadrenovierung, Eigenarbeit mit Bausätzen möglich, bundesweit Spezialist mit BlomeBauWand System

Form	Firma	Branche	Sitz	Homepage	Charakter
Formelle Vertikale Kooperation	Badheizungskonzept AG	Ausbau	Berlin	<a href="http://www.bad-heizung.de">www.bad-heizung.de</a>	Erfahrungs- und Wissensaustausch, gemeinsames Marketing unter gleichem Gewerk + Alles aus einer Hand gewerkeübergreifend für Umbau und Sanierung
Formelle Vertikale Kooperation	Bau- Service- Komplett (BSK)	Bau- und Ausbau	Wassenberg-Myhl	<a href="http://www.bauservice-komplett.de">www.bauservice-komplett.de</a>	Komplettservice für Umbau, Neubau, Renovierung und Kundendienst, 7 Betriebe aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Bau tut was	Bau- und Ausbau	Tuttlingen	<a href="http://www.baututwas.de">www.baututwas.de</a>	13 Betriebe, Bauleistungen vom Keller bis zum Dach
Formelle Vertikale Kooperation	BAVITA	Ausbau	Siegen	<a href="http://www.bavita-barrierefrei.de/bavita/index2.html">http://www.bavita-barrierefrei.de/bavita/index2.html</a>	6 Partner, Bäder aus einer Hand, 2 Spaten: Sanieren, modernisieren + Barrierefreiheit
Formelle Vertikale Kooperation	Brackweder Handwerker	Bau- und Ausbau	Bielefeld	<a href="http://www.brackweder-handwerker.de">www.brackweder-handwerker.de</a>	Koordination versch. Gewerke, 1 Ansprechpartner, Region OWL im Bereich der Sanierung
Formelle Vertikale Kooperation	Concept Plus	Bau- und Ausbau	Bielefeld	<a href="http://www.concept-plus.de">www.concept-plus.de</a>	rund ums Haus, 10 Mitglieder - Alles aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Creative Partner GmbH	Ausbau	Glinde	<a href="http://www.creative-partner.de">www.creative-partner.de</a>	Service- Netzwerk (Erfahrungsaustausch, Schulungen, Kooperativer Einkauf, Marketing); für gehobenen Bedarf
Formelle Vertikale Kooperation	Das Handwerksteam	Ausbau	Dortmund	<a href="http://www.hwt-do.de">www.hwt-do.de</a>	Kooperationspreis '08, 3 HW- Betriebe mit gemeinsamen Räumen und einem

Form	Firma	Branche	Sitz	Homepage	Charakter
					Sekretariat
Formelle Vertikale Kooperation	Die Bäderprofis OWL	Bau- und Ausbau	Gütersloh	<a href="http://www.baederprofis-owl.de/">http://www.baederprofis-owl.de/</a>	Komplettbadrenovierung, Koordination aller Gewerke aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Die Fachwerker	Bau- und Ausbau	Wetzlar-Dutenhofen	<a href="http://www.diefachwerker.de">www.diefachwerker.de</a>	12 Betriebe, alles aus einer Hand; zusätzlich 1 Jahr Gewährleistungsgarantie, Kooperation mit Energieberater
Formelle Vertikale Kooperation	Die Gilde	Ausbau	Wetter	<a href="http://www.gilde-handwerker.de">www.gilde-handwerker.de</a>	11 Partner - Alles aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Die Hand-in-Hand-Werker GmbH	Bau- und Ausbau	Lörrach, Schopfheim	<a href="http://www.die-hand-in-hand-werker.de">www.die-hand-in-hand-werker.de</a>	Franchise, versch. Standorte, Alles aus einer Hand, Sanierung
Formelle Vertikale Kooperation	Die Meister	Bau- und Ausbau	Recklinghausen	<a href="http://www.diemeister.net/impressum.html">http://www.diemeister.net/impressum.html</a>	Bauen und Renovieren, Schwerpunkt Barrierefreies Bauen (Zertifiziert)
Formelle Vertikale Kooperation	Die Privathandwerker GbR	Ausbau	Bielefeld	<a href="http://www.privathandwerker-owl.de/start.htm">http://www.privathandwerker-owl.de/start.htm</a>	Alles aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Facility Care AG	Facility-Management	Münster	<a href="http://www.facility-care.com">www.facility-care.com</a>	Alles aus einer Hand für Geschäfts- und Privatkunden; Gebäudetechnik, -verwaltung und -bewirtschaftung
Formelle Vertikale Kooperation	Facility Management Handwerk AG	Bau- und Ausbau	Aachen	<a href="http://www.fmh-aachen.de">www.fmh-aachen.de</a>	Renovieren, Pflege, Werterhaltung, Instandsetzung. 26 HW- Beriebe

Form	Firma	Branche	Sitz	Homepage	Charakter
Formelle Vertikale Kooperation	G. Schomaker GmbH	Bau- und Ausbau	Bielefeld	<a href="http://www.schomaker-altbausanierung.de">www.schomaker-altbausanierung.de</a>	Altbausanierung, gewerkebergreifende Koordination
Formelle Vertikale Kooperation	Gemeinschaft Karlsruher Handwerksbetriebe	Bau- und Ausbau	Karlsruhe	<a href="http://www.gkh-ka.de/">http://www.gkh-ka.de/</a>	Alles aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Gewerk GmbH	Bau- und Ausbau	Gundelfingen	<a href="http://www.gewerk.de">www.gewerk.de</a>	Alles aus einer Hand, Renovieren/ Sanieren/ Modernisieren
Formelle Vertikale Kooperation	Handwerker- Zentrale	Bau- und Ausbau	Springe	<a href="http://www.handwerker-zentrale.com">www.handwerker-zentrale.com</a>	Alles aus einer Hand, inklusive Energieberatung
Formelle Vertikale Kooperation	Handwerker- Dienstleistungs- Zentrum Löhne	Bau- und Ausbau	Löhne	<a href="http://www.hdz-loehne.de/index.html">http://www.hdz-loehne.de/index.html</a>	regionales Netzwerk (OWL): HW, Industrie und Berater im Bereich der Sanierung
Formelle Vertikale Kooperation	Handwerkskooperative Uckermark	Bau- und Ausbau	Nordwestuckermark	<a href="http://www.handwerkerkooperative.de">www.handwerkerkooperative.de</a>	Ansprechpartner Architekt: Bau, Ausbau, Anbau, Sanieren, Renovieren + Gartenarbeiten - alles aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Handwerkszentrale Dorsten e.V.	Bau- und Ausbau	Celle	<a href="http://www.handwerkszentrale-dorsten.de">www.handwerkszentrale-dorsten.de</a>	rund ums Haus, DL wie Haushaltsauflösungen, Winterdienst, Rohrbruchortung, etc.
Formelle Vertikale Kooperation	Handwerkszirkel e.V.	Ausbau	Dortmund	<a href="http://www.handwerkszirkel-dortmund.de/">http://www.handwerkszirkel-dortmund.de/</a>	9 Gewerke - Alles aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Haus der Räume	Ausbau	Bielefeld	<a href="http://www.haus-der-raeume.de">www.haus-der-raeume.de</a>	regionale Manufakturen, Innenausbau und Garten

Form	Firma	Branche	Sitz	Homepage	Charakter
Formelle Vertikale Kooperation	Heimat- Gestalter	Ausbau	Donaueschingen (Schwarzwald)	<a href="http://www.heimat-gestalter.de">www.heimat-gestalter.de</a>	5 Betriebe, rund ums Wohnen - Alles aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	HeSa Haus und Gebäudetechnik	Haus- und Gebäudetechnik	Steinhagen	<a href="http://www.hesa-haus-gebaeude.de">www.hesa-haus-gebaeude.de</a>	Technolog. Innovation: Energie-, Haus- und Wärmetechnik, Spezialisierung Energiesparen
Formelle Vertikale Kooperation	HiH- Die Handwerker	Bau- und Ausbau	Taunusstein - Watzhahn	<a href="http://www.hih-handwerker.de">www.hih-handwerker.de</a>	12 Betriebe seit 2003 - Alles aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Klima- Tisch e.V.	Bau- und Ausbau	Bielefeld	<a href="http://www.klimatisch-bi.de">www.klimatisch-bi.de</a>	Netzwerk der Praktiker für Energieeffizienz und Klimaschutz, ~30 Mitglieder - Qualitätsverbund
Formelle Vertikale Kooperation	Malerweiß GmbH	Bau- und Ausbau	Schwabach	<a href="http://www.malerweiß.de">www.malerweiß.de</a>	besonders Zielgruppe 50plus, Gütesiegel, von der Farbeberatung über Handwerksleistungen Dritter bis zur Endreinigung
Formelle Vertikale Kooperation	markade - Handwerk in Bestform e. V.	Ausbau	Mechernich Vussem	<a href="http://www.markade.de">www.markade.de</a>	Innenausbau aus einer Hand, eingetragene Marke
Formelle Vertikale Kooperation	Meisterhand	Bau- und Ausbau	Paderborn	<a href="http://www.meisterhand-paderborn.de">www.meisterhand-paderborn.de</a>	besonders energetische Altbausanierung aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	PaderHaus GmbH & Co.KG	Bau- und Ausbau	Paderborn	<a href="http://www.paderhaus.de">www.paderhaus.de</a>	Bauen und Renovieren, DL- und HW-Betriebe, Alles aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Paul Heller GmbH & Co. KG	Ausbau	Bielefeld	<a href="http://www.paul-heller.de">www.paul-heller.de</a>	Badrenovierung (incl. Barrierefreiheit und neuesten Technologien) aus einer Hand

Form	Firma	Branche	Sitz	Homepage	Charakter
Formelle Vertikale Kooperation	Projektbau OWL & Schulz Gebäudeservice	Bau- und Ausbau	Espelkamp	<a href="http://www.projektbau-owl.de">www.projektbau-owl.de</a>	Modellhäuser oder individuelle Neubauprojekte + Gebäudeservice, Klimaschutzgedanke - Alles aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	RaumFaktum System GmbH & Co. KG	Bau- und Ausbau	Wuppertal	<a href="http://www.raumfaktum.de">www.raumfaktum.de</a>	Alles aus einer Hand, Kooperation im Bereich Sanierung, Modernisierung, Neu- und Umbau, "Konzeptverkauf", 5 weitere RaumFaktoren in Deutschland
Formelle Vertikale Kooperation	Raumtransform	Ausbau	Berlin	<a href="http://www.raumtransform.de">www.raumtransform.de</a>	Handwerker und Designer, Innenausbau aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Restauratorenring GmbH&Co.KG	Bau- und Ausbau	Welper	<a href="http://www.restauratorenring.de/html/home.html">http://www.restauratorenring.de/html/home.html</a>	Denkmalpflege und Altbauerhaltung, Qualitätsverbund
Formelle Vertikale Kooperation	Rhöner Holzhaus e.V.	Bau- und Ausbau	Münnerstadt	<a href="http://www.rhoener-holzhaus.de/">http://www.rhoener-holzhaus.de/</a>	ökologische Bauweise, Holzhäuser
Formelle Vertikale Kooperation	Solides Handwerk e.V.	Bau- und Ausbau	Bielefeld	<a href="http://www.solideshandwerk.de/">http://www.solideshandwerk.de/</a>	2002, 11 Betriebe - Alles aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Teamhandwerker	Bau- und Ausbau	Bielefeld	<a href="http://www.teamhandwerker.com">www.teamhandwerker.com</a>	Bauen und Renovieren, 8 Handwerksbetriebe - Alles aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Teamwerk Bochum	Bau- und Ausbau	Bochum	<a href="http://www.teamwerk.net">www.teamwerk.net</a>	16 Partner, Neu- und Umbau - Alles aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Teamwoerker Hand in Handwerker GmbH	Bau- und Ausbau	Bensheim	<a href="http://www.teamwoerker.de">www.teamwoerker.de</a>	extra Kooperationsmanager für die Vermittlung von Handwerksbetrieben

Form	Firma	Branche	Sitz	Homepage	Charakter
					aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Werkart Hannover	Ausbau	Hannover	<a href="http://www.werkart-hannover.de">www.werkart-hannover.de</a>	Einrichtungs- und Dienstleistungsnetzwerk, speziell Innenausstattung aus einer Hand
Formelle Vertikale Kooperation	Werkhof 07	Bau- und Ausbau	Kirchhain	<a href="http://www.werkhof07.de">www.werkhof07.de</a>	Netzwerk als Plattform für die Schaffung von Kooperationen
Formelle Vertikale Kooperation	Werkraum Bregenzerwald e.V.	Bau- und Ausbau	Egg (Österreich)	<a href="http://www.werkraum.at">www.werkraum.at</a>	internationales Kompetenz-, Service- und Vermittlungszentrum (Präsenz des Handwerks, Bildung, F&E, aktuelle Themen)
Genossenschaft	Altonaer Handwerker Ring	Ausbau	Hamburg	<a href="http://www.handwerk.com/?d_id=239970&amp;t_id=5039">http://www.handwerk.com/?d_id=239970&amp;t_id=5039</a>	7 Betriebe, seit 2003, Genossenschaft, Alles aus einer Hand
Genossenschaft	ATEV eG	Autowerkstätten + Groß- und Einzelhandel	Waiblingen	<a href="http://www.atev.de/">http://www.atev.de/</a>	Autoteile- Einkaufsverband; Zentraleinkauf
Genossenschaft	DENTAGEN Wirtschaftsverbund eG	Zahntechniker	Waltrop	<a href="http://www.dentagen.de/">http://www.dentagen.de/</a>	Deutschlands größte Zahntechniker-Vereinigung, gemeinsamer Einkauf, Qualifizierungsangebote, Versicherungs- und Finanzdienstleistungen, Unterstützung bei Unternehmensentwicklung und Kundenbindung

Form	Firma	Branche	Sitz	Homepage	Charakter
Genossenschaft	Dregeno eG	Drechsler u. Holzspielzeugmacher	Seiffen im Erzgebirge	<a href="http://www.dregeno-seiffen.de/">http://www.dregeno-seiffen.de/</a>	gemeinsamer Einkauf, Marketingaktivitäten, Beratung und Erhalt für Erzgebirgische Qualitätsprodukte
Genossenschaft	ELG Bau Leipzig e.G.	Einkaufs- und Liefergenossenschaft	Leipzig	<a href="http://www.ELGbauleipzig.de">www.ELGbauleipzig.de</a>	Genossenschaft, Einkaufsverbund
Genossenschaft	EVG Holzhandwerk Leipzig e.G.	Einkaufs- und Liefergenossenschaft	Leipzig	<a href="http://www.evg-holzhandwerk.de">www.evg-holzhandwerk.de</a>	Genossenschaft, Einkaufsverbund
Genossenschaft	Generation Center eG	Ausbau, Dienstleistung	Dortmund	<a href="http://www.generationcenter.de/">http://www.generationcenter.de/</a>	12 Handwerksbetriebe und Dienstleistungsunternehmen, Wohnen in den eigenen 4 Wänden an sich ändernde Lebenssituationen anpassen (Altern, Demenz, etc.)
Genossenschaft	Genial eG	Umwelttechnik	Gütersloh	<a href="http://www.genial-eg.de/">http://www.genial-eg.de/</a>	Autogasanlagen und technisches Know-how, KFz-Technik Spezialisten und Kaufleute - Qualitätsverbund
Genossenschaft	HBS eG	Bau- und Ausbau	Leipzig	<a href="http://www.hbseg.de/">http://www.hbseg.de/</a>	Haus- und Bauservice, Instandhaltung und Sanierung, Arbeitsplätze für sozial Benachteiligte in der Region
Genossenschaft	IGA eG	Augenoptiker	Datteln (NRW)	<a href="http://www.igaoptic.de/">http://www.igaoptic.de/</a>	Weiterbildungsangebote, Marketingaktivitäten, gemeinsamer Einkauf, >450 Augenoptik-

Form	Firma	Branche	Sitz	Homepage	Charakter
					Fachgeschäfte
Genossenschaft	MEGA Malereinkaufsgenossenschaft e.G.	Einkaufsgenossenschaft	Hamburg	<a href="http://www.mega.de/">http://www.mega.de/</a>	Malereinkaufsgenossenschaft, 101 Standorte in 15 Bundesländern; Werbung, Seminare, Preisvorteile
Formelle Vertikale Kooperation	ARTA Die Marke im Handwerk	Ausbau	Ludwigsburg	<a href="http://www.arta.de/">http://www.arta.de/</a>	Deutschland/ Österreich (Komplettangebote, Schlungen, Marketingunterstützung, etc.) - Qualitätsverbund
Kooperation Industrie/ Handwerk	Buderus	Heiztechnik-Systeme Hersteller	Wetzlar	<a href="http://www.buderus.de">www.buderus.de</a>	Marke stärken und etablieren; Hersteller, Fachhandwerk und Marketingmittler
Kooperation Industrie/ Handwerk	Gira Giersiepen GmbH&Co.KG	Elektroinstallation	Radevormwald	<a href="http://www.gira.de">www.gira.de</a>	Marke stärken und etablieren; Hersteller, Fachhandwerk und Marketingmittler
Kooperation Industrie/ Handwerk	Vaillant Deutschland GmbH&Co.KG	Heiz-, Lüftungs- und Klimasysteme Hersteller	Remscheid	<a href="http://www.vaillant.de">www.vaillant.de</a>	Marke stärken und etablieren; Hersteller, Fachhandwerk und Marketingmittler
Kooperation Industrie/ Handwerk	Vissmann Werke GmbH&Co.KG	Heiztechnik-Systeme Hersteller	Allendorf	<a href="http://www.viessmann.de">www.viessmann.de</a>	Marke stärken und etablieren; Hersteller, Fachhandwerk und Marketingmittler
Sonderform: Forschungseinrichtung	Schuhhaus Möller	HW für privaten	Münster	<a href="http://www.o-s-m.de">www.o-s-m.de</a>	Orthopädienschuhtechnik & Forschung/Wissenschaft

Form	Firma	Branche	Sitz	Homepage	Charakter
ng und Handwerk		Bedarf			
Sonderform: Forschungseinrichtu ng und Handwerk	Technischer Laborservice Forschungs- und Servicewerkstatt	Medizinproduk te	Hannover	<a href="http://www.technischer-laborservice.de">www.technischer-laborservice.de</a>	Kooperation mit der Hannoverschen Medizinischen Hochschule, besonders im Bereich Rapid Prototyping
Sonderform: Vermittlerposition	Agentur Perle	Bau- und Ausbau	Hamburg	<a href="http://www.perle-hh.de">www.perle-hh.de</a>	Handwerkerinnen an Privatkunden vermitteln
Sonderform: Vermittlerposition	Die Handwerksagentur	Bau- und Ausbau	Groß- Gerau	<a href="http://www.die-handwerksagentur.de">www.die-handwerksagentur.de</a>	Vermittlung von Handwerkern, 5 Standorte im Rhein- Main- Gebiet
Sonderform: Vermittlerposition	Paulmann BauService GmbH	Bau- und Ausbau	Langenhagen	<a href="http://www.paulmann-bauen.de">www.paulmann-bauen.de</a>	Komplettlösungen aus einer Hand, Vermittlerrolle
Sonderform: Vermittlerposition	Tectonet GmbH	Bau	Leipzig	<a href="http://www.tectonet.com">www.tectonet.com</a>	kaufmännische und technische Projeksteuerung durch GmbH (Vermittlerfunktion)

## 2. Wann sind Kooperationen erfolgreich? Worauf muss ich achten?

### 2.1. Stellschrauben – STARK-Formel

#### „Stille“ horizontale Kooperation

Definition: Kooperationen innerhalb einer Handwerkssparte ohne gesellschaftsrechtlichen Rahmen

<b>S</b> tarke Partner	Starke Partnerschaften entstehen innerhalb einer Handwerkssparte, wenn jeder sein Geschäft versteht, eine Stammkundschaft aufbaut und pflegt. Starke Partner brauchen starke Partner, um Nachfrageschwankungen auszugleichen, größere Aufträge annehmen zu können und erfolgreich abzuschließen, ohne dass die Qualität und die Termintreue leiden. Kooperationspartner auf dieser Ebene können mal Haupt- und mal Subunternehmer sein.
<b>T</b> ransparenz	Starke Partner verständigen sich über <ol style="list-style-type: none"> <li>1. den Zweck und den erwarteten Nutzen einer zeitweiligen Kooperation;</li> <li>2. gemeinsame Standards der Qualität der zu erbringenden Leistungen;</li> <li>3. gemeinsame Standards des Verhaltens gegenüber Kunden;</li> <li>4. ein wechselseitiges Kundenabwerbungsverbot;</li> <li>5. die Konditionen für die Leistungserbringung;</li> <li>6. Regeln bei Reklamationen, Nachträgen und Regressforderungen, die durch den Subunternehmer verursacht werden.</li> </ol> Es empfiehlt sich, die Inhalte der Vereinbarung zu protokollieren und wechselseitig zu unterzeichnen. Dieses Protokoll ist zwar nicht rechtswirksam, kann aber die Verbindlichkeit und das Vertrauen in der Zusammenarbeit fördern. Wichtig ist, dass kein einseitiger Nutzen entsteht.
<b>A</b> ktive Treiber	Die Initiative zur jeweiligen Zusammenarbeit kann von allen Leistungspartnern ausgehen. Eine weitergehende Planungs- und Koordinationsaufgabe ist in Anbetracht der zumeist kurz- bis mittelfristigen Auftragsvorschau nicht erforderlich.
<b>R</b> ationell	Wirtschaftliche Erfolge können erzielt werden durch <ul style="list-style-type: none"> <li>• bessere Kapazitätsauslastung,</li> <li>• Einkaufsvorteile und Gerätenutzung,</li> <li>• wechselseitige Planungssicherheit bei größeren und langfristigen Aufträgen.</li> </ul>
<b>K</b> undenorientiert	Ansprechpartner für den Kunden ist nur der Hauptauftragnehmer, der auch dafür Sorge tragen muss, dass die vereinbarten Standards hinsichtlich Qualität und kundenorientiertem Verhalten eingehalten werden.

**„Stille“ vertikale Kooperationen**  
 Definition: Kooperationen zwischen unterschiedlichen Handwerkssparten ohne gesellschaftsrechtlichen Rahmen

<p><b>S</b>tarke Partner</p>	<p>Starke Partnerschaften entstehen über Gewerkegrenzen hinweg, wenn jeder Partner über eine solide Kernkompetenz verfügt und die Leistungen flexibel, termintreu und mit konstanter Qualität erbringt.</p> <p>Die Kundenakquisition erfolgt meist durch ein „Schlüsselgewerk“ oder die Auftragserteilung erfolgt über einen Bauleiter, einen Architekten oder Hausverwalter. Die Kooperationspartner handeln auf dieser Ebene auf eigene Rechnung. Angebotserstellung und Abrechnung erfolgen einzeln.</p>
<p><b>T</b>ransparenz</p>	<p>Der „aktive Treiber“ in einer vertikalen Kooperation kommuniziert mit seinen Partnern</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. den Zweck und den erwarteten Nutzen einer zeitweiligen Kooperation;</li> <li>2. gemeinsame Standards der Qualität der zu erbringenden Leistungen;</li> <li>3. gemeinsame Standards des Verhaltens gegenüber Kunden.</li> </ol> <p>Es empfiehlt sich, die Inhalte der Vereinbarung zu protokollieren und wechselseitig zu unterzeichnen. Dieses Protokoll ist zwar nicht rechtswirksam, kann aber die Verbindlichkeit und das Vertrauen in der Zusammenarbeit fördern.</p>
<p><b>A</b>ktive Treiber</p>	<p>Starke vertikale Kooperationen werden meist durch einen „aktiven Treiber“ koordiniert. Das kann ein Handwerksmeister aus einem „Schlüsselgewerk“ sein, oder ein Architekt oder der Hausverwalter.</p>
<p><b>R</b>ationell</p>	<p>Wirtschaftliche Erfolge können erzielt werden durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bessere Kapazitätsauslastung,</li> <li>• Mengen- und Spezialisierungseffekte (Skaleneffekte),</li> <li>• wechselseitige Planungssicherheit bei größeren und langfristigen Aufträgen,</li> <li>• Steigerung des Rufwertes.</li> </ul>
<p><b>K</b>undenorientiert</p>	<p>„Stille“ vertikale Kooperationen im Handwerk realisieren zwar noch nicht das Prinzip „alles aus einer Hand“. Aber die saubere, pünktliche und höfliche Abwicklung aller Leistungen ist wesentliches Merkmal funktionsfähiger Kooperationen auf dieser Ebene.</p>

## „Formelle“ horizontale Kooperationen / Genossenschaften

Definition: Kooperationen innerhalb einer Handwerkssparte mit gesellschaftsrechtlichem Rahmen.

<b>S</b> tarke Partner	<p>Starke Partner gründen ein Gemeinschaftsunternehmen mit einer verbindlichen Kooperationsvereinbarung. Die Kooperationsform richtet sich nach Umfang und nötiger Verbindlichkeit. I.d.R. wird die GbR, ein Verein oder eine Genossenschaft gegründet. Es kann aber auch eine GmbH sinnvoll sein. In einer formellen Kooperation innerhalb einer Handwerkssparte ergänzen sich die einzelnen Betriebe und können unterschiedliche Ziele verfolgen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Spezialisierung</li><li>• Werkstattgemeinschaft</li><li>• Einkaufs- und Liefervorteile</li><li>• Werbegemeinschaft</li><li>• Gemeinsame Verkaufsräume</li><li>• Schulungen/Weiterbildungsangebote</li><li>• Gemeinsamer Kundenservice/Notdienst</li><li>• Wettbewerbsvorteile/Marke bilden</li></ul>
<b>T</b> ransparenz	<p>Neben dem gesetzlich vorgeschriebenen Gesellschaftsvertrag oder Statut, sollte eine Kooperationsvereinbarung oder –vertrag abgeschlossen werden, um die Verbindlichkeit zwischen den Partnern zu erhöhen. Besonders in Kooperationen zwischen Wettbewerbern spielt die Angst vor Know-how-Abfluss eine große Rolle. Die erwarteten Ziele und eingebrachten Leistungen der einzelnen Betriebe müssen allen Partnern bekannt sein.</p>
<b>A</b> ktive Treiber	<p>Es ist ein Motor notwendig, der die Kooperation zusammenhält und vorantreibt. Je nach Art und Umfang der Zusammenarbeit kann auch hier ein extra eingestellter Kooperationsmanager von Vorteil sein, der diese Aufgabe übernimmt. Wichtig ist, dass alle Partner in einem angemessenen Aufwand-Nutzen-Verhältnis profitieren und kein „Trittbrettfahrer“ begünstigt wird. Jeder Betrieb sollte ein festgesetztes Mindestmaß an Engagement in die Kooperation einbringen.</p>
<b>R</b> ationell	<p>Wirtschaftliche Erfolge können erzielt werden durch:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Erhöhte Kapazitätsauslastung</li><li>• Stärkere Spezialisierung</li><li>• Kostenreduktion</li><li>• Qualitätssteigerung</li><li>• Erhöhte Markterschließung (der Industrie entgegen; Marke bilden)</li></ul>
<b>K</b> undenorientiert	<p>„Formelle“ horizontale Kooperationen können besonders durch eine gemeinsame Kundenansprache profitieren. Marketingmaßnahmen können in größerem Umfang durchgeführt werden, Qualität wird zu guten Konditionen angeboten, Individualität und Service nehmen einen höheren Stellenwert ein und das Handwerk kann sich gegenüber der Industrie behaupten.</p>

### „Formelle“ vertikale Kooperationen

Definition: Kooperationen zwischen unterschiedlichen Handwerkssparten mit gesellschaftsrechtlichem Rahmen.

<b>S</b> tarke Partner	Starke Partner mit einer soliden Kernkompetenz auf ihrem Feld schließen sich zu einer neuen „Gesellschaft“ zusammen um neue Marktmöglichkeiten wahrzunehmen, Synergien zu erzeugen und auf wirtschaftlichen Wachstumskurs zu gehen. Jeder Partner behält seinen eigenen Betrieb. Die Kooperation gibt sich einen eigenen Namen und tritt entsprechend mit Briefkopf, Werbung usw. in der Öffentlichkeit auf. Die Kundenakquisition erfolgt durch alle beteiligten Gewerke.
<b>T</b> ransparenz	Die beteiligten Partner wählen einen verbindlichen Rechtsrahmen. Zu Beginn der Kooperation empfiehlt es sich, die Gesellschaftsform der „GbR“ zu wählen, um Kosten und Verbindlichkeiten gering zu halten. In entwickelten Kooperationen eignet sich die GmbH als Rechtsform, wobei die Gesellschaftsanteile sich nach dem Umfang des zu erwartenden Leistungsbeitrags richten können. Die Kosten werden nach dem prozentualen Anteil am Gesamtauftragsvolumen verteilt. Die Angebotserstellung und die Abrechnung erfolgt gegenüber dem Kunden aus einer Hand. Das erfordert kompatible EDV-Systeme und Abrechnungsformate. In der Anfangsphase empfiehlt es sich, dass ein Partner die administrativen Aufgaben gegen Kostenerstattung übernimmt.
<b>A</b> ktive Treiber	Eine formelle vertikale Kooperation funktioniert nur, wenn in der Anfangsphase alle Partner „aktive Treiber“ sind. Bei gut laufenden Geschäften kann es sich lohnen, einen Kooperationskoordinator einzustellen, dessen Aufgabe es ist, <ul style="list-style-type: none"><li>• Aufträge zu akquirieren,</li><li>• die Angebotserstellung zu koordinieren,</li><li>• die Kunden zu betreuen,</li><li>• die Kooperationspartner zu „moderieren“,</li><li>• die Abrechnung gegenüber Kunden und Partnern vorzunehmen,</li><li>• die Kooperation zu administrieren.</li></ul>
<b>R</b> ationell	Wirtschaftlichkeitserfolge können erzielt werden durch <ul style="list-style-type: none"><li>• bessere Kapazitätsauslastung,</li><li>• Mengen- und Spezialisierungseffekte (Skaleneffekte),</li><li>• Leistungserweiterung/erhöhte Kundenzufriedenheit,</li><li>• Erschließung neuer Kundengruppen und Märkte.</li></ul>
<b>K</b> undenorientiert	„Formelle“ vertikale Kooperationen im Handwerk realisieren das Prinzip „alles aus einer Hand“. Qualität, Termintreue und reibungsloser Ablauf schaffen für den Kunden „Mehrwert“.

## 2.2. Die Gestaltung der Rechtsform

Haben sich zwei oder mehr Betriebe dazu entschlossen, eine Kooperation einzugehen, kommt schnell die Frage nach der Form des Zusammenschlusses auf. Die Kooperation ist kein juristisch definierter Begriff, daher muss man sich einer rechtlichen Gesellschaftsform bedienen.



**Abbildung 22: Rechtsformwahl im Entstehungsprozess einer Kooperation**

Bevor man sich allerdings Gedanken über eine mögliche Rechtsform macht, sollten grundlegende Aspekte vorab geklärt werden. Die Wahl der Rechtsform ist in einen Entstehungsprozess eingebettet.

Zu Beginn müssen Sie geeignete Partnerbetriebe finden und gemeinsam ein Grundkonzept erarbeiten. Grundsätzlich stellt sich die Frage nach der Form der Zusammenarbeit. Dabei muss die Wahl zwischen informeller und formeller Kooperation getroffen werden. In der folgenden Tabelle sind einige Vor- und Nachteile aufgeführt:

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Informelle Kooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine langfristige Bindung</li> <li>• unverbindlicher Zusammenschluss, jederzeit Ausstieg möglich</li> <li>• lockerer Zusammenschluss/ Ergänzung zum Einzelunternehmen</li> <li>• Konzentration auf Einzelunternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• starkes Vertrauen notwendig</li> <li>• hohe Konfliktgefahr/ungelöste Auseinandersetzungen</li> <li>• kein festes Reglement</li> <li>• „Trittbrettfahrer“</li> <li>• Know-how-Abfluss</li> <li>• dauerhafte Bevorzugung des Einzelunternehmens/ Bevorzugung eines anderen Partners</li> </ul>
<b>Formelle Kooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindlichkeit</li> <li>• festes Regelwerk</li> <li>• grundlegende Rechtsprechung</li> <li>• einheitlicher Außenauftritt</li> <li>• gemeinsame Kundenansprache</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zusätzlicher finanzieller und zeitlicher Aufwand</li> <li>• Belastung durch „zweites Unternehmen“</li> <li>• Gefahr von Überorganisation</li> <li>• Vernachlässigung des Einzelunternehmens</li> </ul>

**Tabelle 1: Vor- und Nachteile von formellen und informellen Kooperationen**

Häufig ist es so, dass die Kooperation im losen Zusammenschluss begonnen wird und sich allmählich zu einer festen Kooperation weiterentwickelt. Mit zunehmender Anzahl an Kooperationsaufträgen und größerem Organisationsaufwand, werden verbindliche Abläufe und ein gemeinsames Unternehmen oft notwendig, um z.B. eine gemeinsame Rechnung stellen zu können oder die Haftungsansprüche zu verringern.

Bei der Erarbeitung eines Grundkonzepts spielen besonders Aspekte wie Ziele, gemeinsames Leistungsangebot, strategische Ausrichtung, Organisationsgestaltung, Marktbearbeitung, Personalausstattung, etc. eine Rolle. Empfohlen wird die Ausarbeitung eines Businessplans<sup>1</sup>. Zusätzlich können Sie und Ihre Partner eine Absichtserklärung für den Aufbau einer gemeinsamen Kooperation aufsetzen, um bereits zu Beginn eine gewisse Verbindlichkeit zu schaffen. Das reduziert auch die Gefahr von Trittbrettfahrern und schafft ein gemeinsames Zielverständnis. Ein Muster für eine Absichtserklärung finden Sie im Anhang.

Auch wenn Sie Ihre Kooperationstätigkeit auf Basis von mündlichen Vereinbarungen und gegenseitigen Empfehlungen aufnehmen, ist ein gemeinsam erstelltes und verbindliches Regelwerk sinnvoll. Man unterscheidet zwischen Gesellschaftsvertrag und Kooperationsvertrag bzw. Kooperationsvereinbarung. Der Gesellschaftsvertrag ist an die jeweilige Rechtsform in formellen Kooperationen gebunden. Neben diesem Vertrag sollte immer ein Kooperationsvertrag aufgesetzt werden. Lose Zusammenschlüsse erreichen dadurch ein gemeinsames Verständnis und eine Grundlage z.B. bei Auseinandersetzungen. Formelle Kooperationen mit gemeinsamen Unternehmen können Änderungen, ohne Zusatzkosten durch notarielle Beurkundung und Neueintragung, des Gesellschaftsvertrags vornehmen.

Der Kooperationsvertrag stellt die Ziele und organisatorischen Rahmenbedingungen im Detail dar. Sie sollten ihn laufend an die Veränderungen und Entwicklungen Ihrer Kooperation anpassen. Verbindliche Richtlinien erzeugen ein gemeinsames Verständnis und zusätzliches Vertrauen. Ein Muster und ein Beispiel für einen Kooperationsvertrag sind ebenfalls im Anhang zu finden. Dabei müssen Sie natürlich darauf achten, dass Sie ihn an Ihre jeweilige Kooperation anpassen.

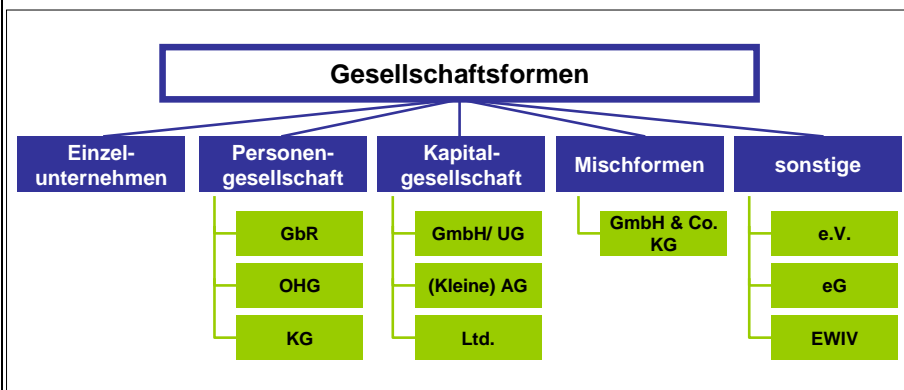


Abbildung 23: Überblick der gängigsten Gesellschaftsformen

<sup>1</sup> Muster Businessplan unter <http://gewerk.alio.de/download.html>

**Kriterien:**

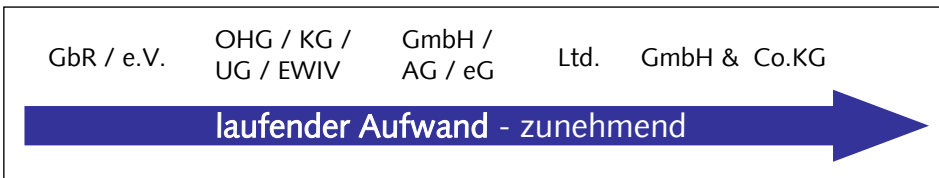
1. Grundlage:
  - a. Zweck
  - b. Dauer
  - c. Haftung
2. Gründung
  - a. Gründerzahl
  - b. Gründungsaufwand
  - c. Gründungskosten
  - d. Stammkapital
3. Mitwirkung
  - a. Geschäftsführung/ Vertretung
  - b. Kompetenzbereiche der Gesellschafter
4. Flexibilität
  - a. Gewinn- und Verlustbeteiligung
  - b. Wachstumsmöglichkeiten
  - c. Finanzierungsmöglichkeiten
  - d. Laufender Aufwand

Entscheiden Sie sich für eine feste Zusammenarbeit mit gemeinsamen Unternehmen, so kommt eine Vielzahl an Gesellschaftsformen in Frage. Dabei muss nochmals betont werden, dass vor der Wahl einer geeigneten Rechtsform das Gerüst der Kooperation stehen muss.

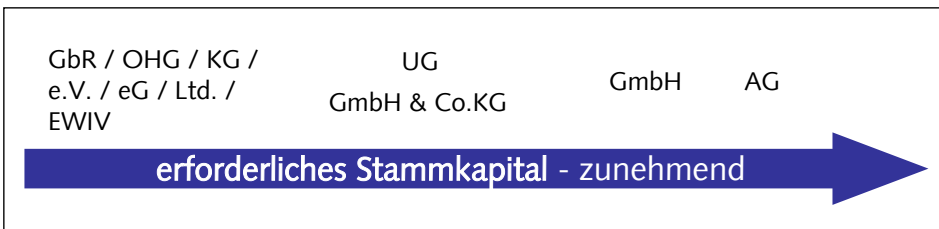
Laufender Aufwand, eines der wichtigen Kriterien für die Wahl einer Rechtsform, wird bestimmt durch gesetzlich vorgeschriebene Buchführungspflichten, Publizitätsvorschriften, die Schaffung von notwendigen Organen, etc. Für die Entscheidungsfindung ist auch die Anforderung an vorgeschriebenes Mindestkapital, das Stammkapital, wichtig. Bei der Aktiengesellschaft ist mit 50.000 € am meisten Stammkapital notwendig. Die GmbH erfordert 25.000 € und bei der Unternehmer-Gesellschaft, der so genannten Mini-GmbH

**Abbildung 24: Kriterien für die Wahl einer Rechtsform**

kann das Kapital mit jährlicher Rücklagenbildung von 1 – 25.000 € aufgestockt werden. Die GmbH & Co. KG erfordert lediglich ein Stammkapital für die GmbH, wenn diese noch gegründet werden muss. Die übrigen Formen setzen kein Stammkapital voraus.



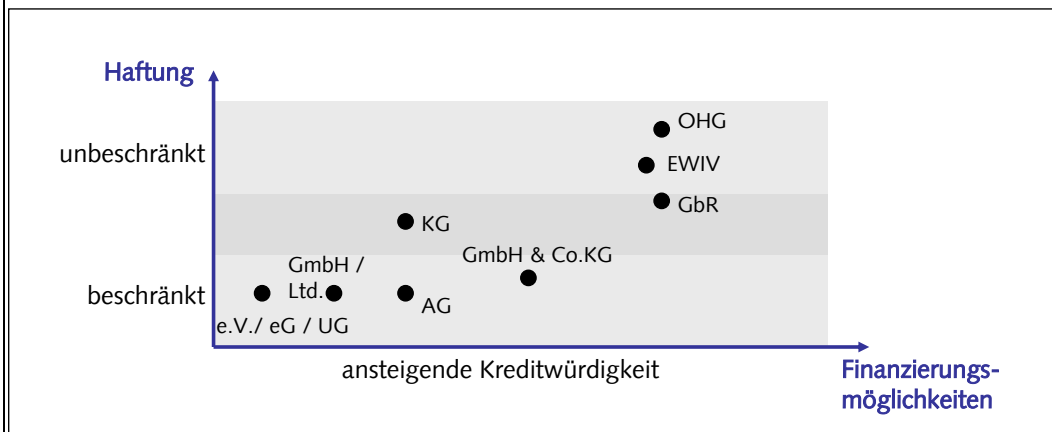
**Abbildung 25: Überblick über den laufenden Aufwand in verschiedenen Rechtsformen**



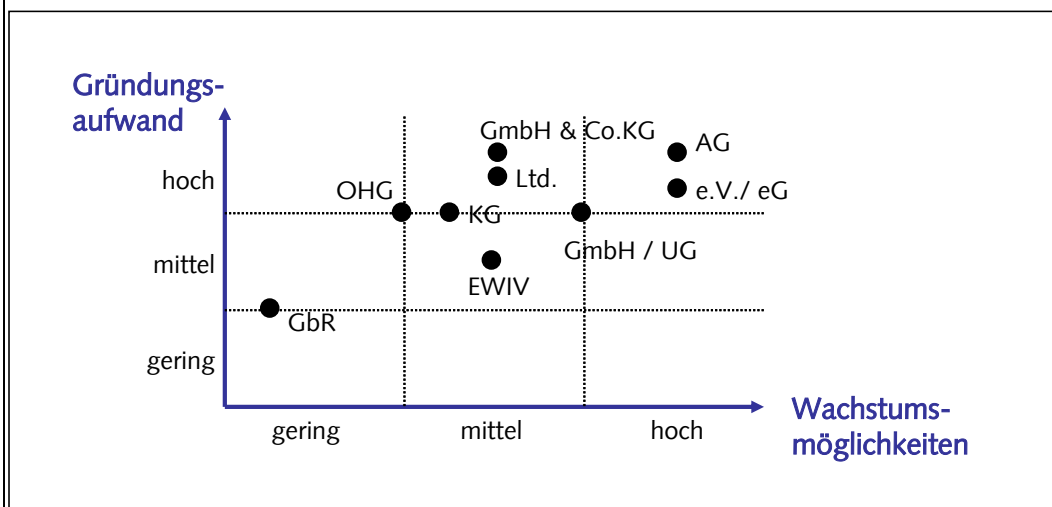
**Abbildung 26: Überblick über das notwendige Stammkapital für verschiedenen Rechtsformen**

Sie müssen allerdings beachten, dass die in Abbildung 24 genannten Kriterien gegeneinander abgewogen werden. Zuerst als nachteilig erscheinende Aspekte haben oft auch positive Auswirkungen. Eine unbeschränkte Haftung hat meist den Vorteil einer höheren Kreditwürdigkeit, wodurch leichter Fremdkapital aufgenommen werden kann. Andererseits kann ein vorteilhafter geringer Gründungsaufwand z.B. bei einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts, den Verzicht auf

Wachstumsmöglichkeiten zur Folge haben. Wachstumsmöglichkeiten in einer GbR sind stark eingeschränkt, da ein Gesellschafterwechsel grundsätzlich die Auflösung der Gesellschaft zur Folge hat. Nur durch Fortsetzungsklauseln oder die Neuauflage des Gesellschaftsvertrags kann die Zusammensetzung geändert werden. Daher ist es besonders wichtig, nicht vorschnell nach einzelnen Kriterien zu urteilen, sondern die Gestaltungsmöglichkeiten der Gesellschaftsformen in ihrer Gesamtheit zu betrachten.



**Abbildung 27: Überblick über Kooperationsformen nach Gründungsaufwand und Wachstumsmöglichkeiten**



**Abbildung 28: Überblick der Formen nach Haftung und Finanzierungsmöglichkeiten**

In einer Übersicht (siehe S. 64) haben wir die für die Auswahl einer Kooperationsform wichtigen Kriterien den häufigsten Gesellschaftsformen zugeordnet. Dadurch können Sie die verschiedenen Formen leichter vergleichen. Zusätzlich dient diese Übersicht als Checkliste, um eine Auswahl an potenziellen Formen für Ihr persönliches Kooperationsvorhaben herauszufiltern.

Der Check beinhaltet eine Matrix, in der die ausgewählten Rechtsformen für Kooperationen den erwähnten Kriterien gegenübergestellt werden. Waagrecht sind die verschiedenen Gesellschaftsformen aufgeführt und senkrecht ausgewählte Kriterien und deren mögliche Ausprägungen. Treffen die Ausprägungen auf eine Rechtsform zu, so sind sie durch ein Kreuz markiert. Aspekte, die erfüllt sein müssen bzw. Voraussetzung sind, finden sich in der Spalte

„grundsätzlich“ wieder. Diese Spalte wird pro Rechtsform durch eine weitere Spalte „optional“ ergänzt, in der zusätzliche Optionen und Tendenzen aufgezeigt werden.

### **Den Check wenden Sie folgendermaßen an:**

#### Beurteilung der einzelnen Kriterien:

Welche Ausprägung soll in der Kooperation Anwendung finden bzw. welche Aspekte müssen gegeben sein? Bsp.: „Soll die Haftung der Partner beschränkt sein?“ oder „Bin ich bereit höhere Gründungskosten in Kauf zu nehmen?“

#### Hervorhebung der zutreffenden Kreuzchen:

Alle Kreuze, die sich auf die ausgewählte Ausprägung beziehen, müssen z.B. mit Hilfe eines Textmarkers markiert werden (waagrecht entlang der gesamten Zeile).

Wichtig ist, wenn man sich z.B. dafür entscheidet hohe Gründungskosten auf sich zu nehmen, so schließt man mittlere oder geringere natürlich nicht aus. D.h. man muss nicht nur die Zeile „hoch“, sondern auch „mittel“ und „gering“ markieren. Auf diese Weise werden alle Kriterien durchgearbeitet (dabei finden die Spalten „grundsätzlich“ und „optional“ keine Beachtung). Der Einfachheit halber kann immer die gesamte Zeile mit einem Textmarker markiert werden.

#### Auswertung:

Die Auswertung ist nach Spalte „grundsätzlich“ und „optional“ getrennt. Zuerst werden die markierten Kreuze in der Spalte „grundsätzlich“ einzeln für jede Rechtsform aufsummiert und in die dafür vorgesehenen Kästchen eingetragen. Dividiert man die markierten Kreuzchen durch die Gesamtzahl der Kreuze, so erhält man einen Wert, der angibt zu wie viel Prozent die Vorstellungen den Grundsätzen der Rechtsform entsprechen. 100 % würde bedeuten, dass alle Kriterien erfüllt sind. Zusätzlich kann man den Rechtsformen (je nach Prozentwert) Rangnummern zuteilen, um z.B. direkt zu erkennen, welche drei Formen am besten geeignet sind.

Das gleiche wird in einem zweiten Schritt für die Spalten „optional“ vorgenommen. Hier gilt ebenfalls, je höher der Prozentsatz, desto eher ist die Form für mein Konzept geeignet. Allerdings ist hierbei darauf zu achten, dass auf jeden Fall die grundsätzlichen Kriterien erfüllt sein müssen.

#### Schlussfolgerung:

Am Ende kann man an den Rängen der einzelnen Rechtsformen erkennen, welche Rechtsformen den aktuellen Vorstellungen der Kooperation entsprechend am ehesten geeignet sind. Gleichzeitig erkennt man an den nicht markierten Kreuzen welche Kriterien für verschiedene Rechtsformen noch nicht erfüllt sind. Das bedeutet hier muss man sich fragen: Kann ich das vielleicht doch leisten oder gehe ich z. B. zugunsten einer hohen Kreditwürdigkeit eine unbeschränkte Haftung ein?

RECHTSFORM - CHECK			GbR		OHG		KG		GmbH		UG		Kleine AG		AG		GmbH&Co.KG		e.V.		eG		Ltd.		EWIV		
Kriterium	Ausprägung		grund-sätzlich	optio-nal	grund-sätzlich	optio-nal	grund-sätzlich	optio-nal	grund-sätzlich	optio-nal	grund-sätzlich	optio-nal	grund-sätzlich	optio-nal	grund-sätzlich	optio-nal	grund-sätzlich	optio-nal	grund-sätzlich	optio-nal	grund-sätzlich	optio-nal	grund-sätzlich	optio-nal	grund-sätzlich	optio-nal	
Grundlage	Zweck	Ideeller Zweck		x						x	x	x					x	x			x	x			x	x	
		Wirtschaftlicher Betrieb	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x
		Internationale Zusammenarbeit		x		x		x			x		x		x			x			x		x		x		x
		Handelsgewerbe			x		x		x		x		x		x		x			x		x		x		x	
Dauer	unbefristet	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
	befristet/ projektbezogen (< 3 Jahre)		x																								
Haftung	beschränkt		x			x		x		x		x		x		x		x		x		x					
	unbeschränkt	x		x		x																			x		
Gründung	Gründerzahl	mind. 2	x		x		x		x		x		x		x		x						x		x		
		mind. 3		x		x		x			x		x			x				x				x		x	
		mind. 7		x		x		x			x		x			x				x			x		x		
	Gründungs-aufwand	gering (formlose Gründung)	x																								
		mittel (schriftlicher, aber formloser Vertrag)		x		x		x			x		x														x
		hoch (gesetzl. Vorschriften)			x		x		x		x		x		x		x				x		x				
	Gründungs-kosten	gering (unter 100€)	x																		x						
mittel (zwischen 100 und 1.000€)				x		x				x		x												x		x	
hoch (höher als 1.000€)								x				x		x		x						x		x			
Stamm-kapital	0€ (kein fester Betrag)	x		x		x											x		x		x		x		x		
	Stammkapital 1 - 25.000€ (jährl. Rücklagenbildung)		x		x		x				x							x		x		x		x		x	
	25.000 €		x		x		x		x									x		x		x		x		x	
	50.000 €		x		x		x		x									x		x		x		x		x	
Mitwirkung	Geschäfts-führung/ Vertretung	einzel durch Geschäftsführer		x		x		x		x		x		x		x		x					x		x		
		gesamthänderisch durch Gesellschafter oder Vorstand	x		x															x		x					
		Fremdgeschäftsführung								x		x		x		x		x			x		x		x		
	Kompetenz-bereiche d. Gesell-schafter	rel. starke Einflussnahme der Gesellschafter auf die Geschäftspolitik	x		x		x		x		x			x		x		x			x			x			
rel. wenig Einflussnahme der Gesellschafter auf die Geschäftspolitik							x				x		x				x		x				x		x		
Flexibilität	Gewinn- und Verlust-beteiligung	grundsätzlich nicht vorgesehen																		x		x					
		anteilige Verteilung		x	x		x		x		x		x		x		x							x		x	
		gleichmäßige Verteilung	x			x		x																			
	Wachstums-möglich-keiten	leicht (leichte Aufnahme neuer Gesellschafter)								x		x		x		x					x		x				
		mittel (erschwerter Aufnahme neuer Gesellschafter)		x		x		x		x		x													x		x
		nicht notwendig (feste Zusammensetzung)	x		x																						
	Finanzie-rungsmög-lichkeiten	zu vernachlässigen (niedrige Kreditwürdigkeit)								x		x									x		x				
gut (teilweise persönliche Haftung)			x			x			x																		
wichtig (hohe Kreditwürdigkeit, da persönlich haftend)		x		x																						x	
laufender Aufwand	gering (keine gesetzlichen Vorschriften, höchstens EUR)	x																		x							
	mittel (vorgeschriebene Organe, Jahresabschluss, Buchführungspflicht)		x	x		x		x		x		x		x									x		x		
	hoch (vorgeschriebene Organe, Publizitätsvorschriften, Prüfungspflicht)								x				x		x								x		x		
Auswertung	Spalte grundsätzlich	Gesamtzahl an Kreuzchen:	13		14		14		14		14		14		14		9		13		13		14		14		
		Anzahl der markierten Kreuzchen:																									
		Übereinstimmung in %																									
	Rangordnung																										
Spalte optional	Gesamtzahl an Kreuzchen:			15		10		10		10		8		8		7		10		9		10		11		7	
		Anzahl der markierten Kreuzchen:																									
		Übereinstimmung in %																									
	Rangordnung																										

**GbR** = Gesellschaft bürgerlichen Rechts (auch BGB- Gesellschaft genannt)

**UG** = Unternehmer- Gesellschaft (Mini-GmbH; Gründung mit 1 €; kontinuierliches Wachstum zur GmbH)

**eG** = eingetragene Genossenschaft (Zweck, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes zu fördern)

**OHG** = Offene Handelsgesellschaft (automatische Umwandlung der GbR in OHG bei Handelsaktivitäten)

**AG** = Aktiengesellschaft (Gesellschafterbeteiligung durch den Kauf von Aktien; kleine AG = geringere Anzahl an Anteilseignern, 1-Mann- Gründung möglich)

**Ltd.** = Private Limited Company by shares (Kapitalgesellschaft analog zur GmbH nach englischem Recht ohne Stammkapital)

**KG** = Kommanditgesellschaft (Komplementär = Vollhafter, Kommanditist = Teilhafter)

**GmbH&CO.KG** = Komplementär- GmbH (eine KG, bei der eine GmbH persönlich haftender Gesellschafter ist; Ausschluss von Haftungsrisiken)

**EWIV** = Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Europa, keine Rechtspersönlichkeit, aber juristischer Person angeglichen, Hilfstätigkeiten für wirtschaftliche Tätigkeiten der selbständigen Mitglieder)

**GmbH** = Gesellschaft mit beschränkter Haftung (bereits von 1 Person zu gründen; geschäftsführender Gesellschafter möglich)

**e.V.** = eingetragener Verein (eine Einheit, die von Mitgliederwechseln unabhängig ist und einen ideellen Grundzweck verfolgt)

**Ideeller Zweck** = ohne Gewinnerzielungsabsicht; kann durch wirtschaftlichen Zweck ergänzt werden, wenn er dem ideellen Hauptzweck eindeutig zuzuordnen ist; muss nicht gemeinnützig sein; Beispiel: die Förderung traditioneller Handwerkskunst; Qualitätsverbund regionaler Handwerker; gemeinsame Außendarstellung

**Gründungsaufwand** = wird beeinflusst durch vorgeschriebene Vertragstexte/ Muster, notarielle Beurkundungen, Registereintragen, etc.

**Wirtschaftlicher Betrieb** = die Absicht nachhaltig Einnahmen zu erzielen

**Stammkapital** = Kapital, das erforderlich ist, um die Gesellschaft zu gründen; 1-25.000 € trifft ausschließlich für eine UG zu, die bereits mit einem 1 € Startkapital gegründet werden kann, allerdings wird eine jährliche Rücklagenbildung von mind. ¼ des Jahresgewinns bis zu einer Höhe von 25.000 € vorausgesetzt

**Handelsgewerbe** = erforderliche Eintragung in das Handelsregister bei Kapitalgesellschaften kraft Rechtsform und bei Personen-gesellschaften für in kaufmännischer weise eingerichtete Geschäftsbetriebe (kein Kleingewerbe)

**Geschäftsführung/ Vertretung** = die Geschäftsführung und Vertretung einer Kooperation kann durch einen oder mehrere Geschäftsführer erfolgen oder durch alle Gesellschafter gemeinsam (gesamthänderisch); in Einzelfällen können Sonderregelungen für Einzelbefugnisse bestimmt werden; Fremdgeschäftsführung ist

**befristete Dauer** = auf kurze Zeit angelegt (max. 3 Jahre) und/ oder projektbezogen

**Einflussnahme der Gesellschafter auf die Geschäftspolitik** = diese kann stark variieren und sollte davon abhängig gemacht werden wie stark die jeweiligen Partner in die Geschäftsprozesse miteinbezogen werden sollen, Beispiele: In einer GmbH haben die Gesellschafter einen relativ hohen Einfluss, in einer AG oder Genossenschaft erfolgt die

**Gewinn- und Verlustbeteiligung** = gleichmäßig bedeutet, dass die Verteilung für jeden gleich aussieht, anteilig heißt, dass z.B. je nach Einlagen, die die Gesellschafter tätigen, verteilt wird

**Wachstumsmöglichkeiten** = diese werden beeinflusst durch die Möglichkeit neue Gesellschafter aufzunehmen bzw. alte zu entlassen, mit einigen Rechtsformen sind hohe bürokratische Vorschriften verbunden, bis hin zur vollständigen Neueintragung bei Gesellschafterwechsel, daher sind diese eher für eine feste Partnerzahl sinnvoll

sinnvoll, wenn aus Kapazitätsgründen Dritte eingesetzt werden, um die Partner zu koordinieren, die interne Organisation zu übernehmen, Ansprechpartner für den Kunden zu sein, etc.

**Finanzierungsmöglichkeiten** = für Kooperationen kann es bedeutend sein leicht Kapital aufzustocken, dafür ist neben einer unkomplizierten Aufnahme neuer Gesellschafter (und damit deren Kapitaleinlagen) eine gute Kreditwürdigkeit notwendig; diese richtet sich besonders nach der Haftung, grundsätzlich bedeutet eine persönliche und unbeschränkte Haftung eine hohe Kreditwürdigkeit

Kontrolle durch den Aufsichtsrat, es besteht aber kein direkter Einfluss auf die Geschäftspolitik, in einer GmbH&Co.KG ist es davon abhängig ob es Gesellschafter der GmbH sind oder Kommanditisten der KG

**Laufender Aufwand** = der laufende Aufwand wird vorwiegend durch vorgeschriebene Jahresabschlüsse, Buchführungspflichten, Publizitätsvorschriften und organisatorische Vorschriften wie die Schaffung bestimmter Organe z.B. den Aufsichtsrat bestimmt

Haben Sie sich mit Hilfe der bisherigen Informationen und dem Check einen Überblick verschafft und eine oder auch mehrere Formen in die engere Auswahl aufgenommen, so sollten Sie auf jeden Fall einen externen Berater hinzuziehen. Zusammen mit dem Berater kann zusätzlich, z.B. eine Gewichtung besonders wichtiger Kriterien vorgenommen werden, um die Formen genauer differenzieren zu können. Es ist wichtig, dass die gewählte Rechtsform eine optimale Ausgestaltung des Kooperationsvorhabens zulässt. In der Regel wird ein Steuerberater, Rechtsanwalt oder Notar eines Partnerbetriebs für die Kooperation ausgewählt, da dort bereits ein Kontakt besteht. Trotzdem muss bei der Auswahl darauf geachtet werden, dass der Berater die Interessen aller Partner vertreten muss. Daher stellt sich oft die Frage, worauf man bei der Auswahl achten sollte. Hierbei unterstützt Sie die Checkliste „Wie finde ich den richtigen externen Berater?“ (siehe Anhang).

Haben Sie schließlich gemeinsam eine geeignete Gesellschaftsform gefunden, kann die Kooperation offiziell gegründet werden. Bei der Gründungsprozedur und ggf. der Aufsetzung eines Gesellschaftsvertrags sollten Sie auf jeden Fall einen Berater um Unterstützung bitten. Sobald der Vertrag von allen Partnern unterzeichnet bzw. die Gesellschaft in das jeweilige Register eingetragen ist, können Sie die Geschäfte im Namen der Kooperation aufnehmen.

## 2.3. Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

### Kosten-Nutzen-Betrachtung

Wie Sie sich sicherlich gut vorstellen können, lässt sich eine allgemeingültige Berechnungsformel des Kooperationsnutzens im Handwerk aufgrund einer Reihe von Gründen nur sehr schwer darstellen. Kooperierende Gewerke haben aufgrund unterschiedlicher Auftragsvolumina und unterschiedlicher Kostenstrukturen auch unterschiedliche materielle Nutzeneffekte zu erwarten. Damit Sie aber den Nutzen Ihres Kooperationsvorhabens erkennen, können Sie eine individuelle Kosten-Nutzen-Planrechnung vornehmen, die auch Aussagen darüber zulässt, wann sich die einmaligen Kooperationskosten amortisiert haben.

Der wirtschaftliche Nutzen von Kooperationen kann sich unmittelbar zeigen durch die Steigerung von

- Umsätzen,
- Erträgen
- und Renditen.

Mittelbarer wirtschaftlicher Nutzen kann sich einstellen durch

- Synergieeffekte,
- Verbesserte Kapazitätsauslastungen
- und Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Dem gegenüber können bei der Gründung einer Kooperation einmalige Kosten anstehen als

- Rechtsberatungskosten,
- Sachkosten, z.B. für Neuanschaffungen
- und Personalkosten aufgrund der Kooperationsverhandlungen.

Hinzu kommen beim Fortbestand der Kooperation laufende Sach- und Personalkosten.

Den möglichen Kapitalbedarf bei der Wahl der Rechtsform, z.B. bei der GmbH, müssen Sie bei der gesamten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einer Kooperation berücksichtigen. Im Rahmen der unmittelbaren Kosten-Nutzenbetrachtung bleibt dieser Aspekt aber außen vor.

Damit Sie eine Kosten-Nutzen-Betrachtung anstellen und die Wirtschaftlichkeit Ihrer Kooperation ermitteln können, empfehlen wir die o. g. Nutzenaspekte und die Kostenarten einander gegenüber zu stellen und eine „Return-on-Invest-Betrachtung“ (ROI) anzustellen. Hierzu dient Ihnen das folgende Berechnungsinstrument:

## Kosten-Nutzen-Betrachtung

1. Laufender Nutzen (N 1) durch Ertragssteigerung \_\_\_\_\_ € p.a.

2. Einmalige Kosten (K 1)

Personalkosten: \_\_\_\_\_ €

Sachkosten: \_\_\_\_\_ €

K 1 Einmalige Kosten insgesamt \_\_\_\_\_ €

3. Laufende Kosten (K 2)

Personalkosten: \_\_\_\_\_ €

Sachkosten: \_\_\_\_\_ €

K 2 Laufende Kosten insgesamt \_\_\_\_\_ €

### 4. Kosten-Nutzen-Kalkulation

#### a) Netto-Nutzen

N 1 \_\_\_\_\_ € p.a.

K 2 \_\_\_\_\_ € p.a.

= Netto-Nutzen \_\_\_\_\_ € p.a.

#### b) ROI in Jahren

K 1 in €

----- = ----- = \_\_\_\_\_ ROI

Nettonutzen €

Beispiel:

Der Handwerksmeister „A“ geht mit zwei anderen Handwerksbetrieben im Bau-Ausbaubereich eine vertikale Kooperation auf der Basis einer GbR ein. Aufgrund einer ständigen Kundennachfrage ist für alle Gewerke für die kommenden zwölf Monate mit einem zusätzlichen Auftragsvolumen zu rechnen.

Laufender Nutzen (N 1): „A“ plant für ein Jahr eine zusätzliche Ertragssteigerung nach Personal und Sachkosten von 5 Tausend €.

Einmalige Kosten (K 1): Für die Gründung der Kooperation entstehen für „A“ kalkulatorisch für seinen persönlichen Einsatz Personalkosten als Unternehmerlohn in Höhe von 1 Tausend € sowie Rechtsberatungskosten anteilig in Höhe von 500,00 € - insgesamt also „Einmalige Kosten“ in Höhe von 1.500,00 €.

Laufende Kosten (K 2): Für die laufende Abstimmung mit den Kooperationspartnern kalkuliert „A“ 1 T € als Unternehmerlohn und 1.500,00 € Sachkosten für Administration und Werbeaufwand ein – insgesamt „Laufende Kosten“ in Höhe von 2.500,00 €.

Netto-Nutzen:

$$N 1 \ 5.000,00 \text{ €} - K 2 \ 2.500,00 \text{ €} = \underline{2.500,00 \text{ €}}$$

Return on Invest:

K 1 in	€	1.500,00	
_____	-	=	----- = <u>0,6 Monate</u>
Nettonutzen	€	2.500,00	

## **Ausblick**

Haben Sie Anregungen bekommen? Ist Ihr Interesse geweckt? Das wäre ein guter Ausgangspunkt, das Feld der Kooperationen weiter zu sondieren. Wenden Sie sich an Ihre zuständige Handwerkskammer oder Ihren Innungsverband. Fast überall finden Sie dort Berater, die Ihnen in Fragen der Kooperation Tipps geben können. Vor allem aber, suchen Sie sich starke Partner, mit denen Sie das Zukunftsmodell „Kooperation“ aufbauen und gestalten können.

# Anlage 1: Muster für eine Absichtserklärung

## Muster für eine Absichtserklärung interessierter Unternehmen

Folgende Betriebe (im Weiteren Partner genannt) gründen eine Arbeitsgemeinschaft zur Errichtung einer Kooperation (strategischen Allianz):

Fa. \_\_\_\_\_ vertreten durch Frau/Herrn \_\_\_\_\_

Fa. \_\_\_\_\_ vertreten durch Frau/Herrn \_\_\_\_\_

Diese Grundsatzvereinbarung ist bis zum Abschluss eines ordentlichen Kooperationsvertrages bzw. bis zur Beendigung der Arbeitsgemeinschaft als Geschäftsordnung anzusehen, endet jedoch unbeschadet dessen am \_\_\_\_\_,

soweit die Partner nicht 30 Tage vor diesem Termin in einer Vollversammlung einstimmig eine Verlängerung beschließen.

Diese Grundsatzvereinbarung wird von den Partnern ab Zeichnungsdatum (Unterschrift) als verbindlich anerkannt.

### Handlungsfreiheit der beteiligten Unternehmen

Unter den Gründungsmitgliedern besteht Übereinstimmung dahingehend, dass die kooperative Zusammenarbeit die wettbewerbsrelevante Handlungsfreiheit der beteiligten Firmen als selbständige Unternehmen nicht beeinflusst und nicht einengt. Die in der Arbeitsgemeinschaft getroffenen Vereinbarungen und gewonnenen Mitgliederinformationen dürfen Dritten ohne ausdrückliche Zustimmung der Partnerbetriebe nicht zugänglich gemacht werden.

### Zielsetzungen und Aufgabenverteilung der Arbeitsgemeinschaft

Die Arbeitsgemeinschaft setzt sich das Ziel, und damit die Leistungsfähigkeit der Beteiligten gegenüber großbetrieblichen Unternehmensformen herauszustellen und zu fördern und dadurch die Wettbewerbsbedingungen zu verbessern.

Die erforderlichen Aufgaben (Zeitraum: \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_) werden wie folgt verteilt:

(Hinweis: Die Aufgaben können auch gemeinschaftlich übernommen werden.)

### Beziehungen der Partner

Den Grad der Beziehungen der Partner zu der Gemeinschaft regelt der Grundsatz, dass jeder Partner sich bereit erklärt, an der schnellen Durchsetzung der noch im Einzelnen zu präzisierenden Ziele mitzuarbeiten, sich intensiv mit den Problemen und Aufgaben der Gemeinschaft beschäftigt, die zeitlich einwandfreie Erledigung von Gemeinschaftsaufgaben vornimmt und die für die Gemeinschaftsvorhaben bestimmten Kostenaufwendungen übernimmt. Für die Kostenbeteiligung gilt der Grundsatz, dass alle Partner an den Kosten der Kooperation gleichmäßig beteiligt werden. Mit Wirksamwerden der Maßnahmen nach außen verpflichtet sich jeder Partner, die Interessen der Gemeinschaft aktiv zu vertreten.

Es besteht Übereinstimmung darin, dass es jeder Firma freigestellt ist, bis zur Vorlage des Kooperations- bzw. des Gesellschaftsvertrages aus dem Kreis dieser Arbeitsgemeinschaft jederzeit auszuschcheiden. Ein Eintritt neuer Mitglieder ist bis zur Beendigung der Arbeitsgemeinschaft nur möglich, wenn alle Gründungsfirmen der Gemeinschaft den Eintritt befürworten. Kommt ein Mitglied seinen unten genannten Verpflichtungen nicht nach und ist davon auszugehen, dass dies auch auf absehbare Zeit nicht der Fall ist, oder verstößt ein Mitglied eindeutig gegen die Interessen der Arbeitsgemeinschaft, so können die Mitglieder dieser Arbeitsgemeinschaft die betroffenen Firmen mit einfacher Mehrheit ausschließen. Bei dieser Abstimmung hat die betroffene Firma kein Stimmrecht.

Durch ihre Unterschrift erklären sich die Partner mit dieser Grundsatzvereinbarung einverstanden.

Ort: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

Unterschriften: \_\_\_\_\_

## Anlage 2: Inhalte eines Kooperationsvertrags

### GLIEDERUNG EINER KOOPERATIONS- VEREINBARUNG

- 1. Name und Sitz der Kooperation**
- 2. Zweck der Kooperation**

Der Zweck sollte die Erwartungen aller Kooperationspartner widerspiegeln. Hier kann noch mal überprüft werden, ob ein gemeinsames Ziel verfolgt wird und wie es erreicht werden soll. Ziel und Zweck der Kooperation sollten so präzise wie möglich formuliert werden.
- 3. Leistungsumfang**

Der Leistungsumfang der Kooperation – gegebenenfalls der Kooperationszentrale oder Geschäftsstelle – sollte hier so genau wie möglich beschrieben werden. Das ist immer dann wichtig, wenn die Kooperation zentral Aufgaben für ihre Partner übernimmt. Aufgaben können beispielsweise die gemeinsame Werbung, Auftragskoordination, Buchführung, Rechnungsstellung oder das Mahnwesen sein. Wenn die Kooperation einen Auftrag nicht komplett anbieten kann, sind weitere Gewerke einzubeziehen. Der Fall kann auch eintreten, wenn ein Handwerksunternehmen nicht die ausreichende Kapazität für das Projekt besitzt. Die Frage ist dann, in welchem Umfang die einzelnen Partner Nachunternehmer beauftragen können und wie mit diesen abgerechnet wird. Auch ist festzulegen, ob Kooperationsaufträge Vorrang vor Aufträgen der einzelnen Kooperationspartner haben sollen.
- 4. Rechtsbeziehung zwischen Kooperation, Partnern und Dritten**

Der gesamte Prozess der Leistungserbringung – einschließlich der Schnittstellen zu Dritten – von der Akquise, Angebotsabgabe, Auftragsbestätigung und -abwicklung bis hin zur Rechnungsstellung sind hier zu berücksichtigen. Die unterschiedliche Ausgestaltung der Schnittstellen zu Dritten bedeutet auch, dass die Vertragsbeziehungen unterschiedlich geregelt werden können. Zu klären ist beispielsweise, wer Dritten gegenüber als Auftragnehmer bzw. Auftraggeber auftreten soll. Dies führt zu unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten der Kooperationsgesellschaft gegenüber einzelnen Kooperationspartnern. Ein Beispiel wird unter Punkt 14. „Ausschluss eines Gesellschafters aus wichtigem Grund“ dargestellt. Dieser Punkt kann auch für die Haftung relevant werden: Wer wird Vertragspartner des Auftraggebers: die Kooperation oder der einzelne Kooperationspartner? Dieser Punkt sollte in Abstimmung mit den Punkten 2. Zweck der Kooperation und 3. Leistungsumfang geregelt werden.
- 5. Beginn, Dauer, Kündigung**

Ist die Kooperation von vornherein nur befristet angelegt, ist dies im Vertrag einzufügen.
- 6. Kapitaleinlage und Beitragsregelung**

Bei Kapitalgesellschaften ergibt sich die Höhe der Kapitaleinlage aus dem Gesetz. Alle anderen Gesellschaften legen ihre Kapitaleinlage individuell fest. Darüber hinaus können regelmäßige Beiträge zur Deckung laufender Ausgaben vereinbart werden. Auf diese Weise erspart man sich den umständlichen Prozess, bei jeder Anschaffung bzw. Auslage von den einzelnen Gesellschaften die anteiligen Rechnungsbeträge einfordern zu müssen.
- 7. Rechte und Pflichten der Kooperationspartner**

Die Rechte und Pflichten der Kooperationspartner sind in den einzelnen Gesetzen mehr oder weniger ausführlich geregelt. Diese betreffen vor allen Dingen die Informations- und Kontrollrechte der Gesellschafter, die Gesellschafterversammlung und Beschlussfassung. Zu den Pflichten gehört das weitere die regelmäßige Leistung eines Beitrags, die termintreue und mit den anderen Partnern abgestimmte Erledigung der Arbeiten, das Einhalten vereinbarter Qualitätsstandards und eine transparente Kalkulation für alle Partner. Zu den Rechten gehören die Auftragsvergabe, die Leistungen der Kooperationszentrale und die Befugnisse zur Geschäftsführung. Inwieweit tatsächlich ein Recht auf einen bestimmten Auftrag besteht oder in bestimmten Fällen auch Dritte bevorzugt werden können, sollte überlegt und geregelt werden. Dies kann dann der Fall sein, wenn ein Partner zu teuer anbietet, und dadurch der Gesamtauftrag gefährdet sein könnte oder der Auftraggeber einzelne Gewerke des Angebotes ausklammert und anderweitig vergibt.
- 8. Geschäftsführung**

Es ist zu klären, wer die Geschäftsführung übernimmt und welche Befugnisse übertragen werden. Diese Personen sind dann auch die Ansprechpartner gegenüber Kunden, Lieferanten, Banken und anderen. Die Befugnisse können sich dann auch auf das gemeinschaftliche Konto mit entsprechender Regelung der Verfügungsrechte beziehen. Gegebenenfalls sind gesonderte Geschäftsführerverträge abzuschließen.
- 9. Rechnungslegung und Geschäftsjahr**

Eine Festlegung kann lauten: „Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr. Die Gesellschaft hat unter Beachtung der steuerlichen Vorschriften Bücher zu führen und jährliche Abschlüsse zu erstellen.“ Zudem kann vereinbart werden, dass für jeden Gesellschafter ein bewegliches Kapitalkonto geführt wird, über das laufende Entnahmen und Einlagen sowie Gewinn- / Verlustanteile gebucht werden.
- 10. Ergebnisregelung**

Grundlage für die Ermittlung von Gewinn- und Verlustbeteiligung ist die Aufstellung der Handels- oder Steuerbilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung. Eine Verteilung erfolgt entsprechend der Beteiligung am Gesellschaftsvermögen. Über Entnahmen beschließt die Gesellschafterversammlung.
- 11. Haftung und Gewährleistung**

Ergebnisregelung in der Kooperation bedeutet aber auch zu klären, wo das Ergebnis entstehen wird. Rechnet der Auftraggeber mit der Kooperation oder direkt mit den angeschlossenen Kooperationspartnern ab, in welcher Höhe erhält die Kooperation einen Anteil an der Auftragssumme und wie wird dieser verrechnet? Wenn die Aufträge von den Partnern akquiriert werden, erhalten diese dann einen Bonus vom Auftragswert?
- 12. Wettbewerbsverbot**

Hier kann festgelegt werden, dass beispielsweise für die Übernahme von Aufträgen in jedem Fall Auftragsereignis- oder Gewährleistungsbürgschaften zu stellen sind.

Eine Kooperation basiert auf einer partnerschaftlichen und vertrauensvollen Zusammenarbeit. Vertrauen muss sich entwickeln können, es muss allerdings auch von Anfang an eine Basis an klaren Vereinbarungen und gemeinsamen Spielregeln bestehen. Diese betreffen vor allen Dingen das Wettbewerbsverbot, Abwerbungsregelungen von Kunden und Mitarbeitern sowie den vertraulichen Umgang mit Informationen und Unterlagen der Kooperation und der Partnerbetriebe.
- 13. Sanktionen**

Sollen diese Partner dann mit Sanktionen belegt werden? Problematisch wird es, wenn schlechte Leistungen eines Partnerbetriebes zu Problemen eingegangen werden, die dann den gesamten Kooperationsauftrag gefährden. Auch auf das Ausweichen auf Handwerksbetriebe außerhalb der Kooperation sollte man achten.
- 14. Ausschluss eines Gesellschafters aus wichtigem Grund**

Aus den Pflichten der Partner zur termintreuen und einwandfreien Erledigung der Arbeiten ergibt sich die Frage, wie bei Mängeln zu verfahren ist, falls diese Partner dann mit Sanktionen belegt werden? Problematisch wird es, wenn schlechte Leistungen eines Partnerbetriebes zu Problemen eingegangen werden, die dann den gesamten Kooperationsauftrag gefährden. Auch auf das Ausweichen auf Handwerksbetriebe außerhalb der Kooperation sollte man achten.

Im Kooperationsvertrag sind Kündigungsgründe zu bestimmen. Die Gründe ergeben sich teilweise aus den Gesetzen der einzelnen Rechtsformen. Weitere Gründe außerhalb der vereinbarten Fristen zu kündigen. Die Gründe ergeben sich teilweise aus den Gesetzen der einzelnen Rechtsformen. Weitere Gründe sind zu prüfen und gegebenenfalls im Kooperationsvertrag zu vereinbaren. Entsprechend ist die Beschlussfassung zu regeln: Müssen die übrigen Gesellschafter einstimmig die Kündigung aussprechen? Auch ist festzulegen, wie bei einer fristlosen Kündigung noch laufende Aufträge mit diesem Gesellschafter abgewickelt werden. Das weitere Vorgehen hängt auch von der rechtlichen Konstruktion der Kooperation ab: Ist die Kooperation selbst Auftragnehmer oder sind die einzelnen Kooperationspartner Auftragnehmer? In letzterem Fall kann der Kooperationspartner nicht aus diesen noch laufenden Projekten ausgeschlossen werden.
- 15. Ausscheiden eines Gesellschafters und Auflösungsregelung**

Es sind Regelungen zu treffen für den Fall, dass ein Kooperationspartner aus der Kooperation ausscheidet. Dies betrifft auch die Regelungen zur Kündigungsfrist und die Abfindung sowie ihrer Zahlungsweise. Bei Tod ist zu regeln, ob eine Fortführung mit den Erben erfolgt oder das betreffende Unternehmen aus der Kooperation ausscheidet. Bei Ausscheiden eines Kooperationspartners ist eine „Ausgleichsbilanz“ zu erstellen, aus der sich die Abfindung des ausscheidenden Gesellschafters ergibt.
- 16. Konfliktregelung**

Die Kooperation sollte Regelungen treffen, damit interne Auseinandersetzungen nicht direkt gerichtlich ausgetragen werden. Eine Lösungsmöglichkeit hierfür ist die Benennung eines Schiedsgerichts. Als Schlichtungsstelle bieten sich beispielsweise die Handwerkskammern, Innungen oder die Kreishandwerkskammern an.
- 17. Gerichtsstand**
- 18. Schlussbestimmungen**
- 19. Ort, Datum, Namen der Kooperationspartner, Unterschrift der Kooperationspartner**

FAHNDERS  
PLUS

Quelle: Tipps zur Unternehmensführung im Handwerk – Kooperationen im Handwerk (LGH)

## Anlage 3: Muster eines Kooperationsvertrags

### -Entwurf eines Kooperationsvertrages-

#### **P r ä a m b e l :**

Die Mitglieder der Gewerk GmbH schließen in Ergänzung zum Gesellschaftsvertrag der Gewerk GmbH nachfolgenden Kooperationsvertrag.

Durch die Kooperation wird das Ziel verfolgt, weiter reichende und umfassendere Aufträge bearbeiten zu können, die aufgrund ihres Umfangs von einem einzelnen Kooperationspartner nicht bewältigt werden können.

Der Kooperationsvertrag stellt verbindliche Regeln für die Kooperationspartner der Gewerk GmbH zur Ausführung gemeinsamer Arbeitsprojekte auf, insbesondere Regelungen der Zuständigkeit und der zueinander bestehenden Rechte und Pflichten.

Dabei gehen die Kooperationspartner davon aus, dass Grundlage für ein gedeihliches Miteinander innerhalb der Gewerk GmbH das gegenseitige Vertrauen in die Person und den Betrieb des Kooperationspartners ist.

Die Kooperationspartner stellen klar, dass jeder Einzelne innerhalb der Gewerk GmbH gleichberechtigt ist.

#### **§ 1 Rechtsvorsitz und Namen der Kooperation mit Anschriften der Vertragsparteien:**

Die Kooperation wird in der Rechtsform der GmbH unter dem Namen  
Gewerk GmbH, Gemeinschaft im Handwerk  
Gewerbestr. 1a,  
79194 Gundelfingen  
geführt.

Die Gesellschafter, deren Anschriften sowie der jeweilige Sitz der Firmen sind aus dem Gesellschaftsvertrag in der Anlage ersichtlich.

Ein Geschäftsanteil beträgt EUR 3.000,--.

#### **§ 2 Festlegung des Geschäftsjahres:**

Das Geschäftsjahr entspricht dem Kalenderjahr.

### **§ 3 Gegenstand der Kooperation (Ziele/Aufgaben/Kultur)**

- a) Die Kooperationspartner legen großen Wert auf eine intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Diese Zusammenarbeit ist charakterisiert durch eine korrekte, präzise, pünktliche sowie harmonisch aufeinander abgestimmte Arbeitsweise von hoher Qualität.
- b) Der Vertrag wird auf unbestimmte Zeit geschlossen.
- c) Aufgabe der Kooperation ist die gemeinsame Durchführung und Ausführung der abgeschlossenen Verträge. Dabei wird ausdrücklich auf § 2 des zugrunde liegenden Gesellschaftsvertrages Bezug genommen, wonach Gegenstand des Unternehmens das Bauen, Renovieren und Sanieren sowie das Einrichten von Gebäuden aller Art als Generalunternehmerin ist. Sind mindestens zwei der einen Vertrag unterzeichnenden Firmen Kooperationspartner der Gewerk GmbH und an einem Arbeitsauftrag beteiligt, so handelt es sich um einen Gewerk-Auftrag. Gleiches gilt, wenn der Vertrag von der Gewerk GmbH und einem Kooperationspartner unterzeichnet wird.
- d) Die Kunden müssen auf die Vorteile der Zusammenarbeit mit der Gewerk Kooperation hingewiesen werden. Dies bedingt, dass sich die einzelnen Kooperationspartner Dritten gegenüber der Kritik über einen anderen Kooperationspartner enthalten und die Kooperationspartner füreinander die Verantwortung für andere Kooperationspartner mit übernehmen. Im Außenverhältnis ist ein einheitliches Auftreten unabdingbare Voraussetzung.
- e) Soweit irgend möglich, soll der Einsatz von Subunternehmern bei der Durchführung der Gewerk-Aufträge unterbleiben. Sollte der Einsatz von Subunternehmen durch einen einzelnen Kooperationspartner aufgrund einer Notsituation unvermeidbar sein, erfolgt zuvor eine Absprache unter den jeweiligen Kooperationspartnern. Die Entscheidung, ob und welcher Subunternehmer hinzugezogen wird, treffen sodann die Geschäftsführer.

Ist die Einschaltung eines Subunternehmers bzw. eines weiteren Unternehmens zur Abwicklung eines Auftrags der Gewerk GmbH erforderlich, wird Wert darauf gelegt, dass sodann eine bewährte und akzeptierte Firma mit der Durchführung dieser Arbeiten beauftragt wird, damit das gute äußere Erscheinungsbild und das Vertrauen in die Qualität der Arbeit der Gewerk GmbH erhalten bleibt.

### **§ 4 Vertragsabwicklung:**

- a) Ansprechpartner für den Kunden eines Gewerk-Auftrags ist jeweils eine Person. Dies ist grundsätzlich die Geschäftsstellenleitung der Gewerk GmbH. Wird aber ein Auftrag über einen Kooperationspartner in die GmbH eingebracht, so kann auch der jeweilige Geschäftsführer dieses Partners oder ein vertretungsberechtigtes Mitglied des Kooperationspartners Ansprechpartner für den Kunden sein; dies allerdings nur in enger Abstimmung mit der Geschäftsstelle der Gewerk

GmbH. Diese kann dann zur Ausführung des Gewerk-Auftrags auf die jeweilige Mitarbeit der einzelnen Kooperationspartner zurückgreifen.

Die Gewerk GmbH verfügt über eine Geschäftsstelle. Diese wird durch die Geschäftsstellenleitung geführt. Die Geschäftsstelle ist hinsichtlich der Terminplanung und Arbeitsverteilung innerhalb eines Gewerk-Auftrags gegenüber den einzelnen Kooperationspartnern weisungsbefugt.

Die einzelnen Kooperationspartner werden ihre Mitarbeiter über die Bedeutung und Funktion der Geschäftsstelle der Gewerk GmbH informieren und dazu anhalten, sich an die Weisungen der Geschäftsstelle zu halten.

Die Geschäftsstelle fungiert als Bindeglied zwischen dem Kunden und den einzelnen Gewerk-Kooperationspartnern. Dabei soll die Geschäftsstelle der Gewerk GmbH vor allem für eine gute zeitliche und arbeitstechnische Koordination zwischen den Tätigkeiten der einzelnen Kooperationspartner sorgen, um zeitliche Verzögerungen für den Kunden und die Partner zu verhindern.

b) Die Geschäftsstelle fordert die Kooperationspartner zur Abgabe eines entsprechenden Angebotes auf. Dieser Aufforderung haben die Partner binnen drei Werktagen nachzukommen. Die Geschäftsstelle fasst die einzelnen Angebote zu einem Gesamtangebot zusammen und leitet dieses im Namen der Gewerk GmbH an den Kunden weiter. Die Geschäftsstelle legt sodann in Abstimmung mit den beteiligten Partnern und dem Kunden den Arbeitsablauf fest.

Die Kooperationspartner sind verpflichtet, den von der Geschäftsstelle aufgestellten Terminplan hinsichtlich der Ausführung und Abwicklung eines Auftrages einzuhalten

c) Der Geschäftsstelle sorgt für die Durchführung der Abnahme der Werkleistung, die Erstellung der Rechnung, die Prüfung der Zahlungseingänge, die Korrespondenz mit dem Kunden, die Einhaltung der Zeitpläne, die Verteilung des Werklohnes nach dem jeweils beschlossenen Verteilungsschlüssel, die Durchführung von Mängelbeseitigungsarbeiten durch den betroffenen Partner, etc.

Bei Teilzahlungen eines Kunden erfolgt eine anteilige Auszahlung an die bis zu diesem Zeitpunkt an der Werkleistung beteiligten Kooperationspartner, die dem Verhältnis der Angebotssumme des jeweiligen Gesellschafters an der Gesamtangebotssumme des Auftrags entspricht.

## **§ 5 Rechte und Pflichten der Vertragspartner:**

a) Bei jedem Gewerk-Auftrag sind 3 % der Nettoangebotssumme als Provision durch die Kooperationspartner an die Gewerk GmbH zu überweisen. Auch bei Folgeaufträgen, die ein Gewerk-Kunde zu einem späteren Zeitpunkt an die Kooperationspartner erteilt, ist eine Zahlungsverpflichtung in Höhe von 3 % der Nettosumme gegeben. Die Geschäftsstelle hat den jeweils zahlungsverpflichteten Kooperationspartnern Rechnung zu stellen und den Eingang der Zahlung zu überwachen.

b) Die Kooperationspartner sind sich darüber einig, dass Aufträge der Gewerk GmbH Vorrang vor Einzelaufträgen der jeweiligen Kooperationspartner haben.

Dabei bringen die Kooperationspartner für die Abwicklung eines Gewerk-Auftrags ihr volles Know-how, einschließlich der ihnen zur Verfügung stehenden Maschinen, des Fuhrparks und der vorhandenen Arbeitskräfte in vollem Umfang ein, damit eine zügige und qualitativ hochwertige Abwicklung des jeweiligen Gewerk-Auftrags gewährleistet ist.

c) Nach der jeweiligen Durchführung der ihm obliegenden Arbeit innerhalb eines Gewerk-Auftrags hat jeder Kooperationspartner die Geschäftsstelle über die Beendigung seiner Arbeit zu informieren. Er hat dabei auch Bericht zu geben über möglicherweise aufgetretene Mängel, erhobene Mängelrügen, zeitliche Verzögerungen, Unregelmäßigkeiten bei der Auftragsabwicklung, bzw. anderweitige Behinderungen.

d) Die Gesellschafter der Gewerk GmbH haben das Recht, im Namen und unter dem Logo von Gewerk aufzutreten, die Internetplattform Gewerk zu nutzen, Einsicht in die Angelegenheiten der Kooperation, insbesondere in die Geschäftsbücher und die Korrespondenz der Gewerk GmbH zu nehmen.

e) Die Geschäftsstelle der Gewerk GmbH ist berechtigt, bei den jeweiligen Kooperationspartnern alle Unterlagen, insbesondere Rechnungen und Belege einzusehen, die die Tätigkeit eines jeweiligen Kooperationspartners innerhalb eines Gewerk-Auftrags betreffen. Der jeweilige Kooperationspartner hat der Geschäftsstelle auf Aufforderung hin diese Unterlagen in vollem Umfang zur Verfügung zu stellen.

f) Liegt einem Kunden ein Gewerk-Angebot vor und beschließt dieser Kunde, nicht der Gewerk GmbH den entsprechenden Auftrag zu erteilen, sondern lediglich einem einzelnen Kooperationspartner einen entsprechenden Teilauftrag zu vergeben, so ist es diesem Kooperationspartner untersagt, diesen Einzelauftrag anzunehmen.

Etwas anderes gilt, sofern es sich bei dem angesprochenen Kooperationspartner um den Kooperationspartner handelt, der den potentiellen Auftrag der Gewerk GmbH vermittelt hat. Etwas anderes gilt auch, sofern die Gesellschafter einstimmig dem Kooperationspartner den Auftrag genehmigen.

Die Erklärung der Gesellschafter muss der Geschäftsstelle binnen drei Werktagen ab Aufforderung zugehen.

## § 6 Haftung:

Den Parteien ist bekannt, dass die Gewerk GmbH als Vertragspartnerin, die im Falle der Mangelhaftigkeit des erbrachten Werkes bestehenden Mängelansprüche des Kunden (z. B. Nacherfüllung, Schadensersatz, Rücktritt, Minderung, etc..) zu befriedigen hat.

Zur Erfüllung dieser Ansprüche bedient sich die Gewerk GmbH der Mitarbeit der Kooperationspartner. Dabei besteht zwischen den Kooperationspartnern Einigkeit darüber, dass im Innenverhältnis für die Mängelbeseitigung zunächst der Kooperationspartner verantwortlich ist, in dessen Zuordnungsbereich die mangelhafte Werkleistung fällt.

Sofern die Mängelbeseitigung durch den jeweils betroffenen Kooperationspartner nicht möglich bzw. nicht ausreichend ist, ist die Geschäftsstelle befugt, auch andere Kooperationspartner zur Mängelbeseitigung heranzuziehen. Diese sind sodann verpflichtet, unverzüglich die Mängelbeseitigung durchzuführen.

Sofern der Kunde Schadensersatzansprüche geltend macht, ist die Gewerk GmbH als Vertragspartnerin Schuldnerin dieser Schadensersatzansprüche. Die Kooperationspartner sind jedoch verpflichtet, der Gewerk GmbH die an den Kunden zu zahlende Schadensersatzsumme zunächst zur Verfügung zu stellen. Die Höhe der von den jeweiligen Kooperationspartnern zu zahlenden Beträge richtet sich nach dem Anteil an der Verantwortlichkeit für den aufgetretenen Mangel, der zur Schadensersatzleistung verpflichtet.

Im Innenverhältnis stellt der jeweils für die Mangelhaftigkeit verantwortliche Kooperationspartner die anderen Kooperationspartner und die Gewerk GmbH von allen Ansprüchen frei und hat diese alleine zu tragen.

Können sich die Kooperationspartner für die interne Haftungszuordnung nicht einigen, tragen sie bis zur endgültigen Klärung zunächst einen Anteil in der Höhe, der dem Anteil ihrer Beteiligung an der Gewerk GmbH entspricht.

Die Entscheidung, ob die Gewerk GmbH einem Anspruch auf Mängelbeseitigung bzw. auf Zahlung von Schadensersatzansprüchen nachkommt, oder ob gegebenenfalls eine prozessuale Auseinandersetzung mit dem Kunden zu führen ist, fällen die Kooperationspartner durch Mehrheitsbeschluss.

Jeder Kooperationspartner ist verpflichtet, eine Berufshaftpflichtversicherung abzuschließen und die Zahlung der jährlichen Versicherungsprämie der Geschäftsstelle der Gewerk GmbH unaufgefordert nachzuweisen.

## **§ 7 Sanktionen bei Vertragsverletzungen/wichtige Gründe, die zur Entziehung des Geschäftsanteils führen**

Verletzt ein Kooperationspartner seine Verpflichtungen aus diesem Vertrag, so hat ihn die Geschäftsstelle zunächst unter Setzung einer angemessenen Frist aufzufordern, seiner Verpflichtung nachzukommen, bzw. den infolge der Pflichtverletzung der Gewerk GmbH entstandenen Schaden zu ersetzen. Die Geschäftsführer der Gewerk GmbH können dem entsprechenden Kooperationspartner zudem wegen der Pflichtverletzung eine Abmahnung erteilen.

Handelt es sich bei dem pflichtverletzenden Kooperationspartner zugleich um einen Geschäftsführer der Gewerk GmbH, so kann ihm durch den anderen Geschäftsführer mit Zustimmung der Geschäftsstellenleitung eine solche Abmahnung ausgesprochen werden.

Die Kooperationspartner sind zudem berechtigt, gegen einen Kooperationspartner im Falle einer Pflichtverletzung eine Geldbuße bis zu 1000,- Euro zu verhängen, die an die Gewerk GmbH zu zahlen ist. Hierzu ist jedoch ein Mehrheitsbeschluss der Kooperationspartner in der Gesellschaftsversammlung sowie ein Antrag erforderlich.

Die weiteren Rechte der Kooperationspartner, die sich – insbesondere bei Vorliegen eines wichtigen Grundes - aus dem Gesellschaftsvertrag (insbesondere § 7) sowie aus § 9 dieses Vertrages ergeben, bleiben unberührt.

## **§ 8 Neuaufnahme und Ausscheiden von Vertragspartnern:**

Der neue Partner muss die Kooperationsstruktur und die Basis einer Zusammenarbeit im Wege des gegenseitigen Vertrauens akzeptieren.

Wirtschaftliche Voraussetzung für die Aufnahme ist ein ordnungsgemäß geführter, wirtschaftlich gesunder Betrieb. Die Aufnahme hat mit Dreiviertelmehrheit der Gewerk Partner zu erfolgen.

Vor der endgültigen Aufnahme ist eine Probezeit einzuhalten.

Die Kooperationspartner sind sich jedoch darüber einig, dass nur ein Gesellschafter pro Gewerbe in die Gewerk GmbH aufgenommen wird.

## **§ 9 Trennung/Ausscheiden von Vertragspartnern:**

Ein Kooperationspartner scheidet aus der Gewerk GmbH aus, wenn ein wichtiger Grund vorliegt. Ein solcher wichtiger Grund ist insbesondere dann anzunehmen, wenn

a) ein Kooperationspartner trotz erfolgter Abmahnung eine weitere grobe Pflichtverletzung begeht.

Eine solche grobe Pflichtverletzung ist insbesondere dann anzunehmen, wenn

- ein Kooperationspartner in Zusammenarbeit mit anderen Firmen, die nicht Kooperationspartner sind, Leistungen anbietet, die üblicherweise von einem Kooperationspartner der Gewerk GmbH angeboten und wahrgenommen werden.

- ein Kooperationspartner Firmen empfiehlt, die nicht Kooperationspartner der Gewerk GmbH sind, obwohl die Gewerk GmbH über einen Kooperationspartner verfügt, der in diesem Gewerbe tätig ist.

b) die Leistung eines Kooperationspartners wiederholt schlecht erbracht wird und erhebliche Qualitätsmängel aufweist.

Unabdingbare Voraussetzung für den Austritt eines Kooperationspartners ist die Durchführung eines frühzeitigen Krisengesprächs. An diesem Krisengespräch haben die Geschäftsführer der Gewerk GmbH, die Geschäftsstellenleitung, der Inhaber des betroffenen Kooperationsunternehmens sowie mindestens ein weiterer Kooperationspartner teilzunehmen.

Weitere Voraussetzung ist, dass der betroffene Kooperationspartner wegen der aufgetretenen Vertragsverstöße schriftlich abgemahnt wurde und weder das durchgeführte Krisengespräch, noch die erfolgte Abmahnung eine Besserung erbracht haben.

Voraussetzung für den Ausschluss eines Kooperationspartners ist sodann ein Beschluss der Gesellschafter, der mit einer  $\frac{3}{4}$ -Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst werden muss. Dem betroffenen Kooperationspartner steht dabei kein Stimmrecht zu.

Im Übrigen wird diesbezüglich auf § 7 des Gesellschaftsvertrages verwiesen.

## **§ 10 Kündigung**

Die ordentliche Kündigungsfrist eines jeweiligen Kooperationspartners beträgt 9 Monate zum Jahresende. Bei Nichteinhaltung dieser Kündigungsfrist verlängert sich die Mitgliedschaft um ein weiteres Jahr. Tritt ein Kooperationspartner aus der Gewerk GmbH aus, hat er der Gewerk GmbH eine Bankbürgschaft in Höhe von 5 % der letzten 5 Jahresumsätze aus der Tätigkeit bei der Gewerk GmbH als Sicherheit für 5 Jahre auszuhändigen. Die Bürgschaft wird durch die Geschäftsstellenleitung treuhänderisch verwahrt.

## **§ 11**

Streitigkeiten aus oder im Zusammenhang mit diesem Kooperationsvertrag zwischen den Kooperationspartnern oder zwischen dem Kooperationspartner und der Geschäftsstelle der Gewerk GmbH werden zunächst im Wege eines Schiedsverfahrens zu regeln versucht. Schiedsstelle ist die Schlichtungsstelle der Handwerkskammer Freiburg.

## **§ 12**

Die Kooperationspartner und die Geschäftsstelle der Gewerk GmbH werden monatliche Besprechungen abhalten. Bei diesen Besprechungen ist ein Protokoll zu erstellen. Wesentliche Entscheidungen sind schriftlich festzuhalten. Zuständig für die Erstellung des Protokolls ist die Geschäftsstellenleitung der Gewerk GmbH.

## **§ 13**

Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform. Dies gilt auch für die Änderung dieser Schriftformklausel.

Sollten einzelne Bestimmungen dieses Vertrages ganz oder teilweise unwirksam sein oder in Widerspruch zu Regelungen des Gesellschaftsvertrags stehen, wird dadurch die Gültigkeit des Vertrages im Übrigen nicht berührt. An Stelle der unwirksamen Bestimmung tritt eine Regelung, die dem Zweck der Gesellschaft und dem Willen der Gesellschafter, insbesondere dem Gesellschaftsvertrag bei Abschluss des Vertrages am ehesten entspricht. Entsprechendes gilt im Falle von ungewollten Regelungslücken.

Quelle: Projekt Gewerk; Institut für Technik der Betriebsführung

<http://gewerk.alio.de/Downloads/Muster-Kooperationsvertrag.doc>

## Anlage 4: Check „Wie finde ich den richtigen Berater?“

Wer ist der richtige externe Berater? (Rechtsanwalt/Steuerberater/Notar)?

### 1. Für welchen Zweck benötige ich die Hilfe eines externen Beraters?

- Entscheidung für eine Rechtsform, inhaltliche Beratung
- Aufsetzen eines Kooperationsvertrags für bereits ausgewählte Rechtsform
- Dauerhafte Begleitung für Rechtsfragen
- Weitere Tätigkeiten, die nicht in direkter Verbindung mit der Kooperation stehen und zwar \_\_\_\_\_

### 2. In welchem Rechtsgebiet liegt der Schwerpunkt meiner Fragestellung?

- Gesellschaftsrecht (Kooperationsvertragsgestaltung)
- Steuerrecht
- Insolvenzrecht
- Arbeitsrecht
- Versicherungsrecht
- Erbrecht
- Baurecht
- weitere \_\_\_\_\_

Es ist wichtig sich für einen **Fachanwalt oder Spezialisten** zu entscheiden.

Der Generalist kann nicht auf jedem Fachgebiet optimal qualifiziert sein. Bei einer großen Kanzlei ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass die einzelnen

### 3. Wo finde ich Berater?

- Tipps von Bekannten, Nachbarn, Arbeitskollegen, Partnerbetrieben, etc.
- Verbände/ Organisationen
- Örtliche Branchenbücher
- Internetsuchdienste/ Datenbanken

#### 4. Auflistung der möglichen Berater!

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 5. Ist mein gewählter Berater Spezialist und hat in dem Gebiet Erfahrung?

Ja und zwar für \_\_\_\_\_

Nein, dann weitere prüfen bzw. andere ausfindig machen

#### 6. Welche Referenzen hat mein Berater vorzuweisen?

Tätigkeitsschwerpunkte (nach mind. 2jähriger nachhaltiger Tätigkeit in dem jeweiligen Gebiet) und zwar \_\_\_\_\_

→ stimmen mit dem Schwerpunkt meiner Fragestellungen überein

Ja                       Nein

Interessenschwerpunkte (Nachhaltige Tätigkeit) und zwar \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

→ stimmen mit dem Schwerpunkt meiner Fragestellungen überein

Ja                       Nein

hinreichende Anzahl bereits bearbeiteter gerichtlicher und außergerichtlicher Fälle aus meinem Fachgebiet

Ja                       Nein

Teilnahme an speziellen Unterrichtskursen

Ja                       Nein

Regelmäßige Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen/ Seminaren

Ja

Nein

### Transparenznotwendigkeit!

Bei Beratern, die nicht viel Preis geben wollen, ist **natürliche Skepsis**

#### 7. Stimmt die Chemie zwischen allen Beteiligten Kooperationspartnern und dem Berater?

Ja, alle Kooperationspartner sind mit der Auswahl zufrieden

Nein, nicht bei allen, aber die anderen sind kompromissbereit und stehen nicht in direktem Kontakt zum Berater

Nein, ich kann dem Berater nicht mein volles Vertrauen schenken und habe das Gefühl, dass er sich nicht optimal für meine Belange einsetzt

#### 8. Nach welchen Grundsätzen werden die Gebühren fällig (vorherige Absprache mit dem Berater)?

Nach Gebührenordnung \_\_\_\_\_

Nach Honorarvereinbarung in Höhe von \_\_\_\_\_

Wenn mehrere Berater zur Auswahl stehen oder die Informationen noch nicht ausreichen, können „Schnuppertermine“ (~15 Minuten) vereinbart werden.

Allerdings ist hierbei darauf zu achten, dass möglichst ein **Festpreis**, der dem

#### 9. Sind alle Partnerbetriebe der Kooperation bereit diesen Aufwand gemeinschaftlich zu tragen?

Ja

Nein, dann im gemeinsamen Gespräch Bedenken oder Vorbehalte analysieren und beheben oder unter neuen Kriterien auf die Suche nach einem neuen Berater gehen

Das Ergebnis ist wichtiger als die Kosten. Qualität und Erfahrung rechtfertigen, wie auch bei Handwerksleistungen, seinen Preis und verhindern häufige Streitfragen.