

Prof. Dr. Jürgen Bock (Hrsg.)

Handwerk und Kooperation

Dokumentation der Ringvorlesung 2012/2013 am
Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Bochum

gefördert durch die Paul Schnitker Stiftung

Bochum 2013

Handwerk und Kooperation

Titelumschlag: Aquarell Hadino
Büro für Farbgestaltung, Münster
Titelentwurf: RBS Communications
Agentur für authentische Kommunikation, Münster

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme
Handwerk und Kooperation
Prof. Dr. Jürgen Bock (Hrsg.) – Bochum
Druck: Bisping Spengler Communications
ISBN 978-3-00-042865-4

Redaktion: Tim Ewering

Alle Rechte, auch die des ausdrucksweisen Nachdrucks, vorbehalten

Erste Auflage 2013

Geleitwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit diesem dritten Band der von der Paul Schnitker Stiftung geförderten Ringvorlesung zum 20 – jährigen Stiftungsjubiläum halten Sie alle Vorträge zum Thema „Handwerk und Kooperation“ in den Händen. Die Vorlesungen fanden von Oktober bis Dezember 2012 an der Hochschule Bochum im Fachbereich Wirtschaft unter der Leitung von Prof. Dr. Jürgen Bock statt.

Die Paul Schnitker Stiftung wurde 1992 von Paul Schnitker, der Westdeutschen Genossenschafts-Zentralbank eG, der Signal Krankenversicherung a.G. und der Signal Unfallversicherung a.G. gegründet und hat sich die Förderung der Wissenschaft und Bildung auf den Gebieten Handwerk und Gewerbe sowie der sozialen Marktwirtschaft zum Ziel gesetzt. Dieser Stiftungszweck wird durch wissenschaftliche Veranstaltungen, Unterstützung von Forschungsvorhaben und Durchführung von Arbeitsseminaren verwirklicht. Die Stiftung ist Mitglied im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V..

Diese dritte Vorlesungsschrift hat nun durch den Tod des Stiftungsmitbegründers und Namensgeber Paul Schnitker im Februar 2013 eine besondere Bedeutung erhalten.

Es ist eine besondere menschliche Fähigkeit, gemeinsam Probleme zu lösen und Aufgaben zu bewältigen. Neben dem gegenseitigen Eingehen aufeinander sind die Beteiligten durch ein gemeinsames Ziel verbunden. Das Handwerk lebt von der Kooperation im ständigen Austausch mit seinen Partnern aus der Wirtschaft, mit Industrie und Wissenschaft.

Insbesondere auch in Anbetracht des steigenden Wettbewerbsdrucks ermöglicht fruchtbare Kooperation wertvolle Effizienzsteigerungen, die Realisierung größerer Investitionen, trägt zur Arbeitsplatzsicherung bei, lässt Risiken auf mehrere Schultern verteilen und schafft die Möglichkeit zur Erarbeitung neuer Strategien.

Handwerk und Kooperation

Die folgenden Beiträge gehen auf einzelne thematische Schwerpunkte genauer ein und stellen praxisrelevante Bezüge her.

Wir freuen uns über die positive Resonanz auf diese dritte Vorlesungsreihe. Die Stiftung wird in Zukunft ihren Wirkungsschwerpunkt zurück nach Münster verlegen, um auch dort in Zusammenarbeit mit Handwerkskammern und Hochschulen weiter im Sinne der Stiftungsgründer fördernd zu wirken.

Wir danken der Hochschule Bochum für den erfolgreichen, intensiven Dialog, über dessen zukünftige Fortsetzung wir uns sehr freuen würden.

Wir danken Herrn Prof. Dr. Jürgen Bock für sein Engagement, seine Impulse und seine Idee, die Struktur dieser Vorlesungsreihe im Sinne der Nachhaltigkeit auch weiter an der Hochschule Bochum zu nutzen.

Essen im Juni 2013

Dr. Annkatrin Meyer-Schwickerath

Vorsitzende der Paul Schnitker Stiftung

Grußwort von Werner Böhnke

Vorstandsvorsitzender der WGZ Bank

20 Jahre Paul-Schnitker-Stiftung. 20 Jahre, in denen die Stiftung vor allem dazu beigetragen hat, die Bedeutung des Handwerks als Säule des deutschen Mittelstandes und einer gesunden und leistungsfähigen Wirtschaft in der Öffentlichkeit hervorzuheben. Mit nicht nachlassender Leidenschaft, mit einer unerreichten Überzeugungskraft und mit mutigen Visionen hat der Initiator, Namensgeber und langjährige Kuratoriumsvorsitzende, Paul Schnitker, der Stiftung über viele Jahre hinweg eine besondere Prägung verliehen. Mit nicht minder starkem Elan, mit Begeisterung und Tatendrang wird die Stiftung nun von seinen Kindern weitergeführt. Ich wünsche der Kuratoriumsvorsitzenden, Frau Dr. Meyer-Schwickerath, – aber auch der gesamten Stiftung – viel Erfolg auch in den nächsten 20 Jahren. Theorie und Praxis, Wissenschaft und Handwerk mögen hier weiterhin ihre Nutzen spendende Schnittstelle haben.



Werner Böhnke

Vorstandsvorsitzender der WGZ Bank

Grußwort von Reinhold Schulte

Vorsitzender der Vorstände der SIGNAL IDUNA Gruppe

SIGNAL IDUNA und das Handwerk „kooperieren“ quasi seit Geburt der heutigen Unternehmensgruppe vor über 100 Jahren. Aus dieser Kooperation ist heute eines der größten deutschen Versicherungs- und Finanzdienstleistungsunternehmen erwachsen: Seine Kunden sind im In- und Ausland und in allen Lebensbereichen zu finden. Doch die enge Bindung an das Handwerk und andere mittelständische Kundengruppen ist geblieben. Damals, in den Jahren 1906/1907 gründeten Handwerker und Gewerbetreibende nahezu zeitgleich in Dortmund und Hamburg Selbsthilfeeinrichtungen für den Krankheits- und Todesfall. Die enge Verbundenheit mit den Organisationen aus Handwerk, Handel und Gewerbe hat die geschäftliche Entwicklung seither maßgeblich beflügelt. Heute ist die SIGNAL IDUNA Gruppe im Handwerk der größte berufsständisch anerkannte Versicherer Deutschlands.

Gut, in dieses vom Handwerk geprägte Bild, passt auch die Arbeit der im Jahr 1992 gegründeten Paul-Schnitker-Stiftung. Die SIGNAL IDUNA hatte sich damals gerne als Gründungsstifter in die Pflicht nehmen lassen.

Die Paul-Schnitker-Stiftung fördert Wissenschaft und Bildung aus dem speziellen Blickwinkel des Handwerks. Damit leistet sie ihren Beitrag, unser wertvollstes Kapital zu vermehren. Das ist das, was in den Köpfen unter dem Stichwort „Qualifikationsintensivierung“ bewegt werden soll.

Keine Frage: Handwerk ist auch Kopfarbeit und jeder Euro, der hier investiert wird, wird eine gute Rendite bringen.

Wenn das keine ermutigende Botschaft ist, in Zeiten, wo all-orten über schwache Renditen geklagt wird.

Reinhold Schulte

Vorsitzender der Vorstände der
SIGNAL IDUNA Gruppe Dortmund/Hamburg



Vorwort

Zum dritten Mal fand am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Bochum – wiederum gefördert durch die Schnitker-Stiftung – eine Ringvorlesung zu einer handwerksrelevanten Fragestellung statt. Das Hauptthema der Veranstaltungsreihe im Wintersemester 2012/13 lautet diesmal: **Handwerk und Kooperation**.

Auch diesmal konnten namhafte Vertreter aus Handwerksunternehmen und Wissenschaft gewonnen werden. Diese beleuchteten in vier Veranstaltungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln das Thema „**Handwerk und Kooperation**“. Die Veranstaltungen, die sich an Bachelor- und Masterstudierende des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Bochum richteten, waren mit 80-100 Studierenden sehr gut besucht.

In dem vorliegenden Sammelband sind die Einzelbeiträge der Vortragenden zusammengestellt. Kooperation im Handwerk hat ganz unterschiedliche Facetten: Die Praxisbeispiele, die jeweils durch einen Beitrag aus der angewandten Wissenschaft eingeleitet werden, geben hierzu einen gelungen Überblick. Auch diesmal ist es uns gelungen, Herrn Otto Kentzler, Präsident des Zentralverbandes des deutschen Handwerks, für einen einleitenden Beitrag zu gewinnen.

Auch für das Wintersemester 2013/14 ist eine Ringvorlesung in Vorbereitung. Dabei soll das Thema „Führungsinstrumente im Handwerk“ diskutiert werden und herausgearbeitet werden, welche spezifischen Führungsinstrumente für das Handwerk entwickelt worden sind und welche besonderen Anforderungen an diese zu stellen sind.

Mit großem Bedauern möchte ich an Herrn Paul Schnitker erinnern, der am 27. Februar 2013 im Alter von 86 Jahren verstorben ist. Durch sein überzeugendes Engagement wurde diese Stiftung erst in ihr Leben gerufen und erfolgreich umgesetzt. Mit großer Dankbarkeit verneige ich mich vor Paul Schnitker und

Handwerk und Kooperation

spreche den Angehörigen mein größtes Mitgefühl aus. Nachrufe finden Sie am Ende der Publikation.

Der Stiftung, vertreten durch die Geschwister des Stifters Dr. Annkatrin Meyer-Schwickerath und Harald Schnitker danke ich für die finanzielle aber auch inhaltliche Unterstützung für diese nunmehr 3. Ringvorlesung. Danken möchte ich aber auch den Handwerkskammern Dortmund und Münster für die Unterstützung bei der Auswahl der Unternehmen und allen Referenten, die im Hörsaal mit unseren Studierenden diskutiert haben.

Frau Lorenz und Frau Weiling sowie Herrn Ewering, Masterstudierende unsers Fachbereichs danke ich für die Organisation und redaktionelle Bearbeitung des vorliegenden Sammelbandes.

Bochum im Mai 2013

Prof. Dr. Jürgen Bock,
Hochschule Bochum

Inhaltsverzeichnis

GELEITWORT	IV
GRUßWORT VON WERNER BÖHNKE	VI
GRUßWORT VON REINHOLD SCHULTE	VII
VORWORT	VIII
1 ZUKUNFT HANDWERK – PERSPEKTIVEN FÜR HOCHSCHULABSOLVENTEN.....	1
1.1 EINLEITUNG	2
1.2 MODERNITÄT	4
1.3 ZUKUNFTSMÄRKTE.....	6
1.4 AKADEMIKER IM HANDWERK	7
1.5 SCHLUSS.....	11
2 STRATEGIE KOOPERATION – CHANCEN UND RISIKEN	15
VORBEMERKUNGEN	16
2.1 KOOPERATION – DER VERSUCH EINER DEFINITION	16
2.2 GESTALTUNGSSPIELRÄUME	17
2.3 VORTEILE VON KOOPERATIONEN.....	18
2.4 GRENZEN VON KOOPERATIONEN.....	20
3 DIE KOOPERATION „IDEENRÄUME“	23
3.1 DAS UNTERNEHMEN KREIENBAUM	24
3.2 DIE IDEENRÄUME GMBH.....	26
4 FACILITY MANAGEMENT – EINE EINFÜHRUNG	35
4.1 WAS VERBIRGT SICH HINTER DEM SCHLAGWORT FACILITY MANAGEMENT?.....	36
4.2 WAS MACHT DAS LEISTUNGSBILD DES FACILITY MANAGEMENTS AUS?	39
5 DIE KOOPERATION „FACILITY CARE AG“	45
5.1 WAS MACHT DIE FACILITY AG?	46
5.2 WIE ARBEITET DIE FACILITY CARE AG?	47
5.3 ZUKUNFTSPOTENTIALE DER FACILITY CARE AG.....	49
5.4 HABEN KOOPERATIONEN EINE ZUKUNFT?.....	50
6 LEISTUNG AUS EINER HAND, EIN MARKETINGARGUMENT?	53
6.1 EINLEITUNG	54
6.2 TREND 1: FEMINISIERUNG.....	56
6.3 TREND 2: DEMOGRAPHISCHER WANDEL.....	59
6.4 TREND 3: CONVENIENCE-KUNDEN	61
6.5 TREND 4: INFORMATIONSLUT	65

7 DIE KOOPERATION „RAUMFABRIK (KLEINE) AG“	67
7.1 WER IST DIE RAUMFABRIK AG?	68
7.2 WIE HABEN SICH DIE MÄRKTE VERÄNDERT?.....	77
7.3 RECHTLICHE ASPEKTE DER KOOPERATION.....	78
7.4 CHANCEN DER KOOPERATION.....	79
7.5 RISIKEN DER KOOPERATION.....	80
7.6 KUNDENBINDUNG UND –IMAGE.....	81
8 ANSATZPUNKTE FÜR KOOPERATIONEN IM BEREICH DER BESCHAFFUNG	83
9 KOOPERATION IM EINKAUF	93
9.1 DAS UNTERNEHMEN PHILIPPS	94
9.2 GRÜNDE FÜR DIE BILDUNG VON EINKAUFSKOOPERATIONEN IM HANDWERK.....	95
9.3 GESTALTUNG VON EINKAUFSKOOPERATIONEN AM BEISPIEL DER „MUSTERMANN GMBH“ UND ANFORDERUNGEN AN DIE MITGLIEDER.....	98
10 NACHRUFE PAUL SCHNITKER	101
11 AUTORENVERZEICHNIS	104
LITERATURVERZEICHNIS	110
INTERNETQUELLEN	111

Otto Kentzler

*Präsident des Zentralverbandes des deutschen
Handwerks*

1 Zukunft Handwerk – Perspektiven für Hochschulabsolventen

1.1 Einleitung

1.2 Modernität

1.3 Zukunftsmärkte

1.4 Akademiker im Handwerk

1.5 Schluss



1 Zukunft Handwerk – Perspektiven für Hochschulabsolventen

1.1 Einleitung

Vor etwas mehr als einem Jahr ist hier in der Hochschule Bochum die Ringvorlesung „Handwerk und Kooperation“ eröffnet worden. Das Interesse an dieser Reihe war groß: Sowohl auf Seiten der Studierenden als auch beim Handwerk. Und es ist nicht enttäuscht worden. Mit Unterstützung der Paul-Schnitker-Stiftung ist in den vergangenen Monaten ein breites Spektrum an Themen aufgegriffen und diskutiert worden. Die Vorlesungsreihe geht nun zu Ende. Mit einem Exkurs darüber, welche Perspektiven es für Akademiker im Handwerk gibt.

Sie sind sehr gut, die Karriere-Chancen für Hochschulabsolventen im handwerklichen Mittelstand. Die Erfolgchancen für Akademiker haben sich gerade in den letzten Jahren deutlich verbessert, weil die Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft vielerorts gezielt intensiviert wurde. Gerade auch die zwischen der Hochschule Bochum und der Kammer Dortmund.

Es begann zunächst mit dem Kooperationsvertrag, der vor 12 Jahren mit dem Fachbereich Wirtschaft, und später dann mit der gesamten Hochschule in den Bereichen Lehre, Forschung, Transfer und Gründerförderung geschlossen wurde. Ziel ist es, die Kooperation sukzessive auszuweiten und neue Impulse für nachhaltige Kontakte zwischen Handwerk und Hochschule zu geben. Das ist sicherlich nicht immer einfach, aber es geht voran und beide Seiten sind engagiert.

Wie wichtig das Handwerk für das alltägliche Leben ist, wird oft unterschätzt. Ein Leben ohne Computer, ohne Autos und Maschinen – sprich: ohne Industrie – können sich die meisten nicht vorstellen. Aber ohne Handwerk? Das müsste doch gehen

...

Handwerk und Kooperation

Geht es aber nicht:

Weil keine Industrieanlage und kein Computer ohne die Anlagen- und Feinwerkmechaniker, die Elektro- oder Metallhandwerke funktioniert.

Weil ohne das Handwerk keine Werkshallen, Wohn-, Büro- und Krankenhäuser, keine Schulen, Hochschulen oder Kirchen stünden.

Weil die gesamte Mobilität und ihre Infrastruktur, die Energieversorgung, Heizungs- oder Klimatechnik vom Handwerk installiert, repariert oder gewartet wird.

Und weil alles – vom Frühstücksbrötchen über das Schnitzel in der Mensa bis zum Feierabendbier in der Kneipe – Handwerk ist.

Jeder kann gerne selbst einmal testen, wie es wäre, einen Tag lang ohne uns auszukommen: Da würde wohl nicht mehr viel gehen, außer Campen am See und Steine aneinander reiben. Es wäre wohl wie ein kleiner Ausflug in die Steinzeit.

Also: Man sollte das Handwerk nicht unterschätzen! Und sich einmal vor Augen führen, welche Wirtschaftskraft de facto dahinter steckt:

- 1 Million Betriebe
- 5,15 Millionen Mitarbeiter
- 417.000 Auszubildende
- fast 500 Milliarden Euro Umsatz / Jahr

Im Handwerk sind damit 12,5 Prozent aller Beschäftigten und 30 Prozent aller Auszubildenden tätig. Ein starkes Stück Mittelstand also, das wie kein zweiter Wirtschaftsbereich für die Stabilität und Stärke des Standorts Deutschland steht. Mitten in Europa.

Handwerk und Kooperation

Man kann auch sagen: Handwerk, das sind „760 mal so viele Filialen wie McDonalds, 4 mal so viel Umsatz wie VW und mehr Patente als Apple. Und trotzdem erreichen Sie den Chef immer persönlich.“

Das sind nicht nur die 5-6-Mann-Betriebe, die jeder kennt. Das sind auch über 12.000 Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten. In mehr als 130 verschiedenen Berufen. Was z.B. aus einem Augenoptikermeister werden kann, ist bekannt: Mit 663 Niederlassungen erwirtschaftet der größte deutsche Handwerksbetrieb – Fielmann - heute 1,2 Mrd. Euro Umsatz. Jede 2. deutsche Brille kommt von dieser Firma!

1.2 Modernität

Diese Modernität und auch Innovationskraft des Handwerks ist leider noch nicht allen bekannt. Stattdessen haben die meisten noch die verstaubte Vorstellung von Meister Eder und seinem Pumuckl vor Augen. Dabei ist das Handwerk von heute High-Tech: Nur Steckdosen anschließen war gestern. Heute müssen sich Handwerker der elektrotechnischen Handwerke auch in vollgepackten Kabelschächten IT-gesteuerter Gebäudetechnik auskennen. Wo früher Feinwerkmechaniker mit der Feile hantierten, wird heute mit computergesteuerten Lasergeräten auf den Nanometer genau justiert. Klar gesagt: Spezialisierung, individuelle Dienstleistung, höchste Qualität – das ist Handwerk heute. Eine tragende Säule der Wirtschaft.

Dass das so ist, liegt in erster Linie daran, dass es im Handwerk hoch qualifizierte Fachkräfte gibt, die im Dualen System ausgebildet werden – einem hervorragenden Ausbildungssystem, das Theorie und Praxis in einzigartiger Weise verknüpft. So gibt es schon in der Ausbildung der jungen Leute eine ganz enge Verbindung von neuesten Erkenntnissen aus Wissenschaft und Technik und den Erfahrungen aus dem betrieblichen Alltag. Wichtige Impulse gelangen auf diese Weise aus den Kompetenzzentren des Handwerks in die Betriebe. Und umge-

Handwerk und Kooperation

kehrt führt die betriebliche Praxis immer wieder zu einer Weiterentwicklung der Lehrinhalte, Verfahren und Innovationen.

Die duale Ausbildung – und mit ihr der Handwerksnachwuchs – ist also immer auf dem neuesten Stand und orientiert sich konsequent an den Erfordernissen der Arbeitswelt. Die geringe Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland ist dafür ein unschlagbarer Beweis. Da verwundert es kaum, dass sich die duale Ausbildung international besehen gerade jetzt zum Exportschlager entwickelt. Ob in Portugal, Spanien, Griechenland oder auch im Kosovo: Überall dort, wo die Jugendarbeitslosigkeit besonders hoch ist, möchte man endlich von den verschulden, betriebsfremden Ausbildungssystemen weg und hin zu modernen, praxisnahen Inhalten.

Dabei leistet das Handwerk gern Unterstützung. Doch, genau besehen, gibt es in Deutschland schon genug zu tun in puncto Fachkräftesicherung. Denn die Zahl derer, die für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, sinkt. Die Bevölkerung geht von heute 82 Millionen auf 65 Millionen bis zum Jahr 2060 zurück. Das sind zusammen 17 Millionen Menschen weniger! Oder fast einmal NRW.

Was das mit Blick auf den Berufsnachwuchs bedeutet, kann man sich leicht ausrechnen. Also muss man was tun! Das Handwerk hat erfreulich früh gegengesteuert. Zum einen ist unter dem Motto „Das Handwerk. Die Wirtschaftsmacht. Von nebenan.“ vor vier Jahren eine bundesweite Imagekampagne gestartet worden. Erstes Ziel ist es, das Handwerk als attraktiven und modernen Wirtschaftsbereich präsentieren. Mit vielen beruflichen Perspektiven.

Handwerk schafft Arbeitsplätze und Ausbildung. In den Betrieben gibt es keine Hire-und-Fire-Mentalität wie in einigen Großkonzernen. Die Unternehmer gehen keine unkalkulierbaren Risiken ein, wie man es bei den Banken erlebt hat. Der Inhaber haftet persönlich. Und es rennt auch niemand den Quartalszah-

Handwerk und Kooperation

len hinterher, sondern am Ende soll ein gesundes, dynamisches Unternehmen stehen.

Das ist Unternehmenskultur im Handwerk. Und wie wichtig das ist, konnte man in der Krise sehen. Das Handwerk hat wesentlich zur Stabilität und zur schnellen Erholung in Deutschland beigetragen.

1.3 Zukunftsmärkte

Handwerksunternehmen wissen ihre Chancen gut zu nutzen und erschließen kontinuierlich neue Märkte. Das trifft etwa auf den ganzen Bereich der **Energieeffizienz** zu - vor allem in Gebäuden. Das ist der entscheidende Schlüssel zur Energiewende. Schließlich entfallen 40 Prozent des Energieverbrauchs auf Gebäude.

Dreiviertel der Gebäude sind vor 1978 – also vor der ersten Wärmeschutzverordnung – gebaut. Viele sind nach wie vor unsaniert. Das Einsparpotenzial ist riesig - auch im ganzen Bereich der Heizungs- und Klimatechnik oder der Gebäudeautomation mit ihrer intelligenten Steuerung sämtlicher häuslichen Funktionen.

E-Mobilität ist ein weiterer Zukunftsmarkt. Kfz- und Zweiradgewerbe sorgen für Wartung und Reparatur der Fahrzeuge. Wenn im Jahr 2020 – wie geplant – 1 Million Elektroautos fahren sollen, müssen allein 950.000 Ladestationen her, installiert von den elektro- und informationstechnischen Handwerkern. Und ökologischen Sinn macht das Ganze nur, wenn der Strom aus **erneuerbaren Energien** kommt. Auch dazu trägt das Handwerk wesentlich bei.

Der Trend zur **Individualisierung** spielt dem Handwerk – im wahrsten Sinne des Wortes – in die Hände. Authentische Produkte und hohe Qualität statt Massenware stehen hoch im Kurs. Das ist unsere Domäne.

Handwerk und Kooperation

Die **Alterung der Gesellschaft** eröffnet den Betrieben neue Marktfelder: 3 Millionen Wohnungen werden bis 2020 mit Unterstützung des Handwerks barrierefrei umgebaut werden, um dem Bedarf von Menschen mit Bewegungseinschränkungen gerecht zu werden, hat das Prognos-Institut ermittelt. Inklusive anstehender Modernisierungsarbeiten entspricht das einem Investitionsvolumen von ca. 20 Mrd. Euro allein für Arbeitsleistungen des Handwerks!

Aber auch im **Ausland** ist das deutsche Handwerk gefragt. Ob das modernste Studio- und Beschallungstechnik für die Mailänder Scala ist, Kältetechnik für das Sieben-Sterne-Plus-Hotel Burj al Arab, Intarsienfußböden im Oman oder Satellitenträgersysteme für die Weltraumtechnik – weltweit genießt das deutsche Handwerk einen hervorragenden Ruf!

Chancen gibt es im Handwerk also genug. Vorausgesetzt, es gibt ausreichend hochqualifizierte Fachkräfte. Dass das angesichts der demographischen Entwicklung eine ziemliche Herausforderung ist, kann man sich denken – gerade in einem so arbeitsintensiven Wirtschaftsbereich.

1.4 Akademiker im Handwerk

Wenn sich das Handwerk nun in der Konkurrenz um die besten Köpfe behaupten will, muss es alles daran setzen, so viele Menschen wie möglich für sich zu gewinnen. Und dazu gehören gerade auch junge Menschen mit Hochschulreife und Akademiker.

„Mach’ mehr als eine Handvoll Scheine im Jahr!“ ist etwa eine der Kampagnen-Botschaften, mit denen gerade bei den Gymnasiasten und Akademikern für den Abwechslungsreichtum des Handwerks und auch die Verdienstmöglichkeiten geworben wird. Schließlich ist heute fast jeder zweite 18-20-Jährige studienberechtigt. Jeder vierte junge Mensch hat einen Hochschulabschluss. Sie werden gebraucht als Mitarbeiter, Führungspersönlichkeiten und Unternehmer!

Handwerk und Kooperation

17 Prozent der Handwerksunternehmen werden heute schon von Hochschulabsolventen geführt, in Betrieben mit über 50 Beschäftigten liegt der Anteil sogar bei 57 Prozent.

Die Chancen für eine Unternehmerkarriere im Handwerk sind mithin hervorragend. Nicht nur wegen der Marktchancen, sondern auch wegen der hohen Zahl der Unternehmensübergaben. Ca. 200.000 Betriebe werden bundesweit in den nächsten 10 Jahren zur Übergabe anstehen. Im Kammerbezirk Dortmund sind es fast 4.000. Genug Platz also für junge innovative Köpfe mit hohem Geschäftssinn.

Dass nur eine Karriere im Handwerk glücklich macht, soll nicht behauptet werden. Jeder, der es will und schafft, soll sein Studium absolvieren, es erfolgreich abschließen und seinen Weg so gehen, wie und wo er es sich vorgestellt hat.

Man kann aber sehr wohl auch im Handwerk als Akademiker ein erfolgreiches Berufsleben haben. Deshalb lohnt es sich, einmal in Ruhe darüber nachzudenken. Das Handwerk prägt mit seinen hochwertigen Produkten und Dienstleistungen den Standort Deutschland und nimmt eine wichtige Rolle im nationalen Innovationssystem wahr. Der rasche technologische Wandel, die demografische Entwicklung und der sich verschärfende nationale wie auch internationale Wettbewerb stellen große Herausforderungen für die Handwerksunternehmen und ihre Fach- und Führungskräfte dar.

Dafür brauchen wir eine wachsende Zahl leistungsstarker junger Menschen gebraucht, wozu an vorderster Stelle natürlich Handwerksmeister gehören. Doch die Demographie macht auch bei ihnen nicht halt, und die Zahlen sind leider rückläufig.

Die Meisterausbildung ist nach wie vor die einzige umfassende Ausbildung zum Unternehmer in Deutschland. Meister sind fachlich top-fit und kennen sich auch betriebswirtschaftlich aus. Sie sind darauf vorbereitet, ein Unternehmen zu gründen oder zu übernehmen, Mitarbeiter zu führen und junge Menschen auszubilden.

Handwerk und Kooperation

Von daher war es eigentlich nur logisch, dass die Gleichwertigkeit von Bachelor und Meister endlich auch offiziell anerkannt worden ist und die beiden Abschlüsse im Deutschen Qualifikationsrahmen – dem Vergleichsrahmen für Bildungsabschlüsse – auf der gleichen Stufe eingeordnet wurden. Das eröffnet den Meistern Wege in die Hochschulen. Das ist aber umgekehrt auch ein wichtiges Signal in Richtung Hochschulen, dass sich Meister und Bachelor in nichts nachstehen und eine Tätigkeit im Handwerk eine echte Option ist. Dieses Gleichwertigkeitsverständnis muss zum Selbstverständnis in der Gesellschaft werden. Das heißt nicht, dass akademische und berufliche Bildung per se gleich sind. Jede hat ihre eigenen Stärken und die sollen auch bewahrt werden.

Aber wenn man sich auf Augenhöhe begegnet und jeder seine Stärken einbringt, kann viel bewirkt werden.

Man denke nur an die Herausforderungen, die heute mit dem Unternehmertum verbunden sind: Strategisches Marketing, Personalmanagement, Innovationsmanagement, Forschung und Entwicklung, Auslandsaktivitäten – das alles sind Bereiche, in denen Akademiker ihre besonderen Kompetenzen und Verbindungen einbringen können.

Umgekehrt haben Handwerker ihr Ohr am Kunden. Sie wissen, wie der Markt tickt und was der Kunde will. Sie beherrschen die Technik, kennen das Material, wissen, wo welche Verbesserungen, Anpassungen und Neuentwicklungen erfolgversprechend sind und wie man aus wissenschaftlichen Erkenntnissen marktfähige Produkte machen kann. Je enger man dabei zusammenarbeitet, umso erfolgreicher ist man.

Durch eine Abschottung zwischen den Bildungsbereichen verläßt man wichtige Entwicklungs-, Wachstums- und Beschäftigungschancen. Deshalb werden im Handwerk auch verstärkt Bildungswege angeboten, die die Vorteile beruflicher und akademischer Bildung kombinieren – etwa in einem der 120

Handwerk und Kooperation

dualen Studiengänge, in denen gleichzeitig der Gesellenbrief und ein akademischer Abschluss erworben werden kann.

Durch die große inhaltliche Nähe ergeben sich hier erhebliche Synergieeffekte, vor allem in den Fachbereichen Bauingenieurwesen, Maschinenbau und Elektrotechnik sowie Wirtschaftsingenieurwesen.

Wer am Ende seines Studiums gleichzeitig einen Meisterbrief in der Hand halten möchte, für den ist beispielsweise der triale Studiengang Handwerksmanagement (B.A.) richtig. Dieser anspruchsvolle Bildungsgang der Fachhochschule des Mittelstandes in Bielefeld (FHM) und der Handwerkskammer zu Köln führt in viereinhalb Jahren zum Gesellenbrief, Meisterbrief und zum Bachelor Handwerksmanagement. Damit hat man dann nicht nur drei Abschlüsse, sondern kennt sich dann auch in der betrieblichen Praxis rundum aus.

Doch auch oberhalb der Meisterebene bietet das Handwerk im Rahmen seines Berufslaufbahnkonzepts attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten, z.B. zum/zur Geprüfte/n Betriebswirt/in nach der Handwerksordnung, Gebäudeenergieberater/in, Gestalter/in oder Restaurator/in im Handwerk.

Ziel solcher Aufstiegsfortbildungen sind Führungspositionen in einem mittelständischen Unternehmen oder der Schritt in die eigene Selbstständigkeit. Leider ist bislang noch zu wenig bekannt, dass auch Hochschulabsolventen ohne eine einschlägige Berufsausbildung dieser vielversprechende Weg offen steht: Ingenieure, Absolventen von technischen Hochschulen und von staatlichen oder staatlich anerkannten Fachschulen für Technik und Gestaltung können sich in einem zulassungspflichtigen Handwerk selbständig machen, dem der Studienschwerpunkt ihrer Prüfung entspricht. Akademiker, die sich für diesen Weg entscheiden, sollten sich jedoch durch Weiterbildungsangebote zur Vermittlung von Grundkenntnissen in Betriebswirtschaftslehre und Recht gezielt auf eine Unternehmensführung vorbe-

Handwerk und Kooperation

reiten. Die Möglichkeiten, die das Handwerk Leistungsstarken in seiner Vielfalt bietet, sind in jedem Fall einen lohnendes Ziel.

Was im Handwerk gebraucht wird, sind Persönlichkeiten mit fachlichem Know-how, Führungsqualitäten und guten Ideen für Firmenentwicklung. Junge, dynamische Leute, die leitende Positionen übernehmen können. Natürlich ist es erst einmal verlockender, wenn man eine Stelle bei Siemens, BMW oder SAP findet. Das hört sich toll an und bietet natürlich auch Chancen. Aber wer dort arbeitet, ist ein kleiner Teil des großen Ganzen. Die Arbeitsteilung ist extrem hoch, die Hierarchien sind ausgeprägt und der Entscheidungsspielraum ist eher klein. Anders sieht es in kleineren Unternehmen aus. Dort ist man ein großer Teil eines überschaubaren Ganzen. Man hat

- mehr Eigenverantwortung,
- mehr Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten,
- es gibt deutlich flachere Hierarchien,
- abwechslungsreichere und umfassendere Aufgaben
- und ein viel persönlicheres Miteinander,

plus den Perspektiven, die sich mit der Übernahme eines Handwerksunternehmens bieten und der Verantwortung, die man dann in Wirtschaft und Gesellschaft übernehmen kann.

1.5 Schluss

Wer weiß, wo er im Handwerk hin will, kann auf die Unterstützung der HWK Dortmund bauen. Das schließt auch die Studierenden ein, die feststellen, dass sie mit ihrem Studium nicht zufrieden sind oder den Abschluss nicht geschafft haben. Wer sich also umorientieren möchte oder muss, sollte darüber nachdenken, einen Neustart im Handwerk zu versuchen.

Ein neues Projekt zwischen der Hochschule Bochum und der Kammer Dortmund setzt genau da an: Noch in diesem Quartal

Handwerk und Kooperation

wird es mit dem Titel „Individuelle Beratung von Studienabbrechern zu den Berufs- und Karrierechancen im Handwerk“ starten. Studienabbrecher werden individuell zu den Berufs- und Karrierechancen im Handwerk beraten und können direkt neu durchstarten. Die Handwerkskammer vermittelt bei Bedarf eine Ausbildungsstelle und informiert über die Möglichkeiten einer Verkürzung der Ausbildung, zeigt die attraktiven Angebote im Bereich der Meisterausbildung auf, prüft die Möglichkeiten der Anerkennung von Prüfungsteilen aufgrund der im Studium erworbenen Kenntnisse, berät zu den vielfältigen Fördermöglichkeiten und vieles mehr.

Die Hochschule Bochum und das HWK- Bildungszentrum geben hierzu einen Informationsflyer heraus, der beim Studierendenservice der Hochschule Bochum erhältlich ist.

Nach der Berufsausbildung stehen den Teilnehmern dann zahlreiche Karrierewege offen: Es muss nicht immer der Master sein, auch mit dem Meisterbrief zählt man in Deutschland zu den Hochqualifizierten.

Fachkraft

2 Jahre Ausbildung + Gesellenabschluss
= Fachkraft nach zwei Jahren mit guten
Arbeitsmarktchancen

Führungskraft

2 Jahre Ausbildung + Gesellenabschluss

1 Jahr Meisterausbildung + Meistertitel
(berufsbegleitend oder in Vollzeit)

= nach 3 Jahren Führungskraft in einem Handwerksunternehmen mit sehr guten Optionen beim Wechsel des Arbeitgebers

Unternehmer/in

Handwerk und Kooperation

2 Jahre Ausbildung + Gesellenabschluss

1 Jahr Meisterausbildung + Meistertitel + parallel dazu Vorbereitung auf die Existenzgründung / Übernahme eines Betriebes

= nach 3 Jahren Chef/in eines eigenen Betriebes

Vertiefungsrichtung Unternehmensführung

2 Jahre Ausbildung + Gesellenabschluss

1 Jahr Meisterausbildung + Meistertitel

0,5 Jahre Betriebswirt (HWK) + staatlich anerkannter Abschluss

= nach 3,5 Jahren entweder Führungskraft oder eigene/r Chef/in

Kein Zweifel: Die Zukunftsperspektiven im Handwerk sind vielfältig. Ob nun als Führungskraft, als Unternehmer, oder wenigstens als Kooperationspartner – es gibt viele Chancen.

Der handwerkliche Mittelstand ist ein Garant für Wachstum und Beschäftigung, der die Wirtschafts- und Gesellschaftskultur in diesem Land prägt.

Hier wird die Kultur der Eigeninitiative und Eigenverantwortung, des bürgerschaftlichen Engagements und des Leistungswillens gelebt.

Jürgen Bock

*Vizepräsident der Hochschule Bochum für
Hochschulentwicklung und Marketing*

2 Strategie Kooperation – Chancen und Risiken

Vorbemerkungen

2.1 Kooperation – Der Versuch einer Definition

2.2 Gestaltungsspielräume

2.3 Vorteile einer Kooperation

2.3.1 Entwicklungskooperationen

2.3.2 Produktionskooperationen

2.3.3 Marketingkooperationen

2.4 Grenzen von Kooperationen



Herr Prof. Dr. Bock (links), Frau Annkatrin Meyer-Schwickerath (2. v. links), Frau Claudia von Diepenbrock-Grüter (2. v. rechts) und Herr Markus Hinnüber (rechts)

2 Strategie Kooperation – Chancen und Risiken

Vorbemerkungen

Kooperationen im Handwerk bündeln Kompetenzen und Ressourcen. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bietet sich dadurch die Chance, Schwierigkeiten, die sie allein nicht mehr oder nur noch unter Inkaufnahme von Wachstumsverlusten meistern können, gemeinsam mit anderen Unternehmen zu überwinden. Zusätzlich bieten Kooperationen zahlreiche strategische Vorteile.

Der folgende Beitrag stellt die verschiedenen Vorteile von Kooperationen im Allgemeinen und speziell für das Handwerk dar.

2.1 Kooperation – Der Versuch einer Definition

Eine Kooperation zeichnet aus, dass sie auf freiwilliger Basis entsteht. Dabei bleibt die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der beteiligten Partner erhalten. Die Kooperationsvereinbarungen beziehen sich dabei meistens auf Projekte oder Teilbereiche eines Unternehmens. Betriebliche Teilaufgaben werden hierbei gemeinsam mit dem Partnerbetrieb wahrgenommen.

Ziel einer Kooperation ist es, durch Zusammenlegung von Ressourcen gemeinsam mit anderen Betrieben mehr zu erreichen als im Alleingang.

Es gibt vielfältige Begriffsabgrenzungen zum Thema Kooperation. Die Technische Universität (TU) Chemnitz, die sich im Rahmen einer Analyse intensiv mit dem Thema Unternehmensnetzwerke beschäftigt hat, versteht unter Kooperation „... die Zusammenarbeit wirtschaftlicher, selbstständiger Unternehmen, die durch abgestimmtes Verhalten und durch gemeinsame Ausübung bestimmter Unternehmensfunktionen und Geschäftsprozesse, ihre wirtschaftliche Situation verbessern wol-

len.“¹ Kooperation beziehen sich dabei fast immer auf einen bestimmten Kooperationsgegenstand und haben häufig deshalb auch einen Projektcharakter.

Da durch die Bündelung betrieblicher Ressourcen, wie z. B. technisches Know-how, qualifiziertes Personal oder Finanzmittel, größenbedingte Defizite ausgeglichen werden können, sind Kooperationen gerade ein Selbsthilfeeinstrument für KMU mit ganz unterschiedlichen Gestaltungsspielräumen.

2.2 Gestaltungsspielräume

Unternehmenskooperationen können ganz unterschiedlicher Art sein: Vom Informationsaustausch zwischen zwei Geschäftsführern bis hin zur Gründung eines eigenen Unternehmens für einen bestimmten Kooperationszweck kann die Zusammenarbeit variieren. Drei grundsätzliche Kooperationsrichtungen, die durch die beteiligten Wirtschaftszweige bzw. –strukturen charakterisiert werden, sind denkbar:

- Die Partnerunternehmen können dabei aus derselben Branche stammen, dasselbe Produkt produzieren und im Rahmen der Kooperation z.B. gemeinsam einkaufen. Sie können auch aus unterschiedlichen Branchen stammen und ihr jeweiliges Leistungsangebot ergänzen. Eine solche „horizontale Kooperation“ dient dem Zweck, die Marktposition der beteiligten Partner zu stärken.
- Die Partnerunternehmen können aber auch von unterschiedlichen und aufeinander folgenden Produktionsstufen stammen. Eine solche „vertikale Kooperation“ dient dazu, Beschaffung, Aufträge oder Absatz sicherzustellen.²

¹ BMWI (1993),
<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Europa/wirtschaftsraum-europa,did=352238.html?view=renderPrint>.

² Vgl. BMWA (1993), S. 5.

- Es ist aber auch denkbar, dass die Betriebe aus unterschiedlichen Branchen, deren marktwirksames Leistungsangebot sich zur einer Bedarfsgruppe zusammenschließt, kommen. Hier würde man dann von sog. komplementären Kooperationen sprechen.

2.3 Vorteile von Kooperationen

Kooperationen bieten zahlreiche Vorteile. Diese können in Risiko-, Kosten-, Potenzial- und Ergebnisvorteile unterschieden werden.

Risikovorteile bestehen darin, dass Risikominderung durch Fehlerausgleich und Risikostreuung durch Investitionsaufteilung betrieben werden kann. Kostenminderungen können durch Größenvorteile und Produktvielfalt erreicht werden. Die Verstärkung der Finanz- und Sachmittelausstattung und der Qualität sind Potenzialvorteile, die durch eine Ergänzung des technischen Know-hows und einem verbesserten Marktzugang erweitert werden. Ein breites Verwertungsspektrum und ein schnellerer Marktzugang stellen weitere Ergebnisvorteile dar.³

2.3.1 Entwicklungskooperationen

Ein vergrößertes Forschungs- und Entwicklungspotential und ein besserer Zugang zu externen Technologien, Experten und Forschungseinrichtungen sind wesentliche Vorteile, die bei Entwicklungskooperationen eine wichtige Rolle spielen. Das einzelbetriebliche, tragbare Risiko und ein verminderter Aufwand für die Beteiligten sind weitere Vorzüge, die durch Zeitvorteile ergänzt werden. Eine gemeinsame Forschung und Entwicklung führt zu einer effizienteren Gestaltung der Betriebsabläufe in den beteiligten Unternehmen. Die Reduzierung von Aus- und Weiterbildungskosten im Ingenieur – und Technikbereich und die Einführung neuer Entwicklungsmethoden und Geräte sind weitere Vorteile, die hier zu nennen sind.⁴ Im

³ Vgl. Bock (1993), S. 118 ff.

⁴ Vgl. Bock (1989), S. 144 ff.

Handwerk und Kooperation

Handwerk wäre hier an die Zusammenarbeit mit Hochschulen bzw. Forschungsinstituten zu denken.

2.3.2 Produktionskooperationen

Die Vermeidung von Überkapazitäten und unwirtschaftlichen Kleinserien sowie die Anschaffung von ausgelasteten Spezialmaschinen zur Fertigung von Präzisionsteilen sind wesentliche wirtschaftliche Vorteile von Produktionskooperationen. Die Koordination der einzelbetrieblichen Stärken führt dazu, dass kostengünstiger produziert werden kann.

Die Freisetzung von Kapital und Kapazitäten, die für zukunftsorientierte Geschäftsfelder eingesetzt werden können, sind weitere Vorteile, die eine Facharbeiterqualifizierung im Produktionsbereich ermöglicht. Die Einführung und Beherrschung neuer Technologien führt zur Sicherung einer hohen Kapazitätsauslastung durch gemeinsame Nutzung.

Die Schaffung von Finanzierungsmöglichkeiten sowie ein Kosten- und Risikoausgleich sind weitere Vergünstigungen für Produktionskooperationen.

Die Durchsetzung einer bestimmten Normung/Typisierung durch das Erreichen eines hohen Produktions- bzw. Marktvolumens und das Erreichen einer hohen Produktqualität durch Kombination der jeweiligen Erfahrungen sind besondere Stärken der beteiligten Partnerunternehmen, die zum Aufbau einer Verhandlungsmacht (bis hin zu Entwicklungsvorgaben für die Zulieferindustrie) führen können.⁵ Auch hier bestehen direkte Ansatzpunkte für Handwerksunternehmen, gerade dann, wenn es um die Abwicklung größerer Aufträge geht.

2.3.3 Marketingkooperationen

Marketingkooperationen erreichen höhere Marktanteile, die einerseits zu Kostendegressionen im Produktionsbereich und andererseits zu mehr Wettbewerbsfähigkeit führen können.

⁵ Vgl. Bock (1989), S. 144 ff.

Handwerk und Kooperation

Der Aufbau eines flächendeckenden Servicenetzes ermöglicht einen Zugang zu Absatzkanälen und zu attraktiven Absatzmärkten im Ausland. Die Verfügbarkeit von externen Marketing-Experten und spezialisierten Marketing-Dienstleistern wird ermöglicht. Die Einrichtung und das Management eines eigenen Vertriebsapparates sowie die Qualifizierung des Vertriebspersonals und des Kundendienstes sind weitere Vorzüge von Marketingkooperationen.

Die Finanzierung von gemeinsamen Marketingstrategien und die Koordination der einzelbetrieblichen Stärken (Absatz-Know-how, Distributionswege, Bekanntheit, Informationsvorteile über Marktnischen) führen dazu, dass kostengünstiger abgesetzt werden kann. Die Durchführung von gemeinsamen Testmärkten und bundesweit angelegten Marktstudien sind weitere Vorteile von Marketingkooperationen.⁶

2.4 Grenzen von Kooperationen

Über alle Vorteile hinweg sollte man sich dennoch vor Augen halten, dass eine Kooperation den „normalen“ Unternehmensalltag verändert. Es gibt durchaus mögliche Nachteile einer Kooperation. Diese können darin bestehen, dass ein Teil der Selbständigkeit aufgegeben werden muss. Hier sollte man sorgfältig prüfen, ob man dazu bereit ist. Weitere Nachteile sind längere und kompliziertere Abstimmungsprozesse. Weiterhin kann eine Kooperation einen Erfolg nicht garantieren. Gleichzeitig schließt eine Kooperation ein unternehmerisches Risiko nicht automatisch aus und ist kein Ausgleich für evtl. vorhandene Managementschwächen. Deshalb müssen Vor- und Nachteile sorgfältig gegeneinander abgewogen werden, bevor man sich für eine Kooperation entschließt.⁷

⁶ Vgl. Bock (1989), S. 144 ff.

⁷ Vgl. BMWA (1993), S. 7.

Handwerk und Kooperation

Grundsätzliche Vorteile	Grundsätzliche Nachteile
<p>A. Risikovorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Risikominderung durch Fehlerausgleich II. Risikostreuung durch Investitionsaufteilung 	<p>A. Kostennachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Gründungskosten II. Koordinationskosten III. Informations- und Kommunikationskosten IV. Transportkosten
<p>B. Kostenvorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Kostendegression durch Größenvorteile (Economies of Scale) II. Kostendegression durch gemeinsame Produktion bei Produktvielfalt (Economies of Scope) 	<p>B. Abhängigkeitsnachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Eigenständigkeitsverlust II. Flexibilitätseinbußen III. Offenlegung von Betriebsgeheimnissen
<p>C. Potentialvorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Verstärkung des Finanzpotentials II. Verbesserung der Sachmittelausstattung III. Steigerung des Qualitätsniveaus IV. Ergänzung des technischen Know-hows V. Verbesserung des Marktzugangs 	<p>Erwarteter Kooperationsgewinn</p>
<p>D. Ergebnisvorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Breiteres Verwertungsspektrum II. Schnellere Markterschließung 	

Abbildung 1: Quelle: Vgl. BOCK (1993) S. 118.

Markus Hinnüber

Geschäftsführer der August Kreienbaum GmbH

3 Die Kooperation „Ideenräume“

3.1 Das Unternehmen Kreienbaum

3.2 Die Ideenräume Kooperation

3.1.1 Gründung

3.1.2 Rechtsform

3.1.3 Strategie

3.1.4 Auftragsabwicklung

3 Die Kooperation „Ideenräume“

3.1 Das Unternehmen Kreienbaum

Die Firma Kreienbaum wurde 1930 in einem alten Gebäude mitten in der Stadt Warendorf gegründet. Die Firma war eine typische Bautischlerei, d.h. es wurde alles gebaut, was mit Brettern und Rohren zu tun hat. Der damalige Chef hat Bodentrepfen erfunden, welche die Treppen von Dachböden sind, die heruntergezogen und ausgeklappt werden können. Das Patent dazu hatte damals die Firma Kreienbaum.

Im Jahre 1986 hat Herr Hinnüber diese Firma damals mit einem Partner zusammen erworben. Dieser Partner kam aus der Zimmerei, wohingegen Herr Hinnüber aus der Tischlereibranche kam. Zimmerer sind die Leute, die ein Dach oben auf ein Haus bauen, und Tischler sind die, die den Ausbau machen - nicht nur Tische und Stühle, sondern jegliche Möbel. Wie der Zufall es will, beheimatete ein Gebäude neben der Tischlerei das Möbelhaus „Team 7“, welches jahrelang leer stand, und das die Firma Kreienbaum nachher, als sie auf die Idee kam Ideenräume zu gründen, gekauft hat. Links neben dem Firmengebäude ist eine Tischlerei, die 1986 drei Mitarbeiter beschäftigte und heute sind dort 110 Mitarbeiter angestellt. Die Firma ist aufgrund des Mitarbeiterzuwachses nicht eins geblieben, sondern hat sich zwischendurch auf neue, verschiedene Gebiete fokussiert. Im Anschluss wurde die Firma getrennt und es entstand die Kreienbaum Gruppe, die heute wie folgt aufgebaut ist: Ganz oben ist heute immer noch die sogenannte Muttergesellschaft, die Kreienbaum GmbH. Diese stellt die eigentliche Tischlerei dar, bei der heute 78 Mitarbeiter angestellt sind und die häufig als Generalunternehmer fungiert. Neu zu dem Portfolio gehört auch Kreienbaum Lifestyle. Dieses ist eine neugegründete Firma, die sich speziell um den Vertrieb in dieser Firma, aber auch um Einrichtungen von Baumärkten kümmert.

Neben dem Bereich Kreienbaum Lifestyle ist die Ideenräume AG zentraler Bestandteil des Unternehmens. Unter dem Namen

Handwerk und Kooperation

Ideenräume werden unter anderem Marketing- und Vertriebsmaßnahmen kreiert und durchgeführt. Des Weiteren ist auch Kreienbaum Sports & Events ein Teil der Firma Kreienbaum, welche sich auf den Bau von Sportstätten fokussiert. Es wurde beispielsweise eine Tennishalle gekauft und in eine Mehrzweckhalle umgebaut, in der auch Veranstaltungen stattfinden. In der Kreienbaum GmbH & Co. KG befinden sich die Mitarbeiter, die mit dem Gründer Herrn Hinnüber im Unternehmen zeitgleich gestartet sind und u.a. in der Zimmerei gearbeitet haben, die zuständig war für z.B. Dachstühle, Trockenbau und Holzrahmenbau.

Ein weiterer Baustein der Firma Kreienbaum ist der Bereich Kreienbaum Montage, die Herr Hinnüber und sein Partner damals gegründet haben, um spezielle Montage durchzuführen und so verstärkt mit Photovoltaik in Berührung kamen. Aus dem Grund wird unter Kreienbaum Montage auch das Feld regenerative Energien angesprochen.

Unter anderem betreibt die Firma Kreienbaum auch eine eigene Auto- und Maschinenvermietung, die Kreienbaum Autovermietung, in der alle ausgelagerten Maschinen, Autos etc. zu finden sind. Der Bereich der Autovermietung konzentriert sich heutzutage auf den Aspekt der Sicherheit. Denn auch wenn alles richtig ausgeführt wurde, kann es sein, dass ein Kunde in irgendeiner Weise einen fatalen Fehler begeht.

An sich ist das Unternehmen Kreienbaum eine eigenständige Firma. Sie tritt nach Außen allerdings als Gruppe auf, da innerhalb einer Gruppe flexibler gehandelt werden kann. Beispielsweise gründete im Jahre 2004 die Ideenräume GmbH die JAB Josef Anstoetz KG.

3.2 Die Ideenräume GmbH

3.2.1 Die Gründung der Ideenräume GmbH

Damals hat die Kreienbaum GmbH sich das Zitat von Henri Ford vor Augen geführt „Zusammenkunft ist der Anfang, Zusammenhalt ist ein Fortschritt, aber Zusammenarbeit ist der Erfolg“. Die Kreienbaum GmbH startete zu Anfang mit einem Objektberater, der über 15 Außendienstler verfügte. Diese Außendienstler besuchten Hotels und waren nur auf Teppiche und Gardinen spezialisiert. Die Entscheider - also die Hoteldirektoren – hatten aber auch den Bedarf an anderen Dienstleistungen und Produkten und adressierten auch diese Wünsche an den Außendienstler, der diese aber, aufgrund der Spezialisierung des Auftragnehmers, nicht erfüllen konnte. Heutzutage hat der Kunde den Wunsch alle Leistungen aus einer Hand zu bekommen, weswegen er gerne einen Anbieter hat, der ihm jede Leistung anbieten kann.

Zu dieser Zeit ist der Geschäftsführer der Kreienbaum GmbH mit dem Objektberater Guido Metschan zusammengekommen und hat sich das Ziel gesetzt durch den Fachverband der Tischler NRW in Dortmund Interessenten für ein neues Projekt zu gewinnen. Die Firma Kreienbaum, in Person des Herrn Hinneübers, hatte das Glück an diesem Termin anwesend zu sein, wodurch ein Aufruf in ganz NRW gestartet wurde. Auf diesen Aufruf haben sich 15-20 Tischlerbetriebe gemeldet, die eine Größenordnung von 20-40 Mitarbeitern besaßen und für die Tätigkeit geeignet waren. Daraufhin wurde die Ideenräume Kooperation gegründet.

Viele glauben, es sei unmöglich, als Handwerksbetrieb aus NRW einen Auftrag in Bayern auszuführen. Durch eine enge Zusammenarbeit mit dem Kunden und dem Architekten ist dies aber durchaus möglich. Prinzipiell ist es wichtig, wertvolle Kontakte und Partner zu finden und zu nutzen, sodass Synergieeffekt erzielt werden können. Genau aus diesem Grund wurde die Kooperation Ideenräume gegründet.

Handwerk und Kooperation

Im Jahr 2005 gab es die Möglichkeit für die Kreienbaum GmbH eine Ausstellung für verschiedene Kunden zu errichten, denn die Kunden hatten den Wunsch etwas zu sehen, zu erleben und sich persönlich einen ersten Eindruck von der Qualität der Dienstleistungen des Handwerksunternehmens zu bekommen. Allerdings kann sich kein Handwerker allein eine ganze Ausstellung leisten. Daher ist die Industrie auf den Handwerker sowie der Handwerker auf die Industrie zugegangen, wodurch die Idee entstand eine Ausstellung zu bauen, die jedoch ca. 1,5 Millionen Euro nur an Inneneinrichtung kostete.

Die Ideenwerke AG wurde von Herrn Plümer, damaliger Geschäftsführer der Firma Egger Spanplattenwerke, die auch mit dem Fachverband zusammen gearbeitet hat, an die Hand genommen. Herr Hinnübers Aufgabe und Ziel war es Kooperationspartner in Deutschland zu finden, die den Bereich Handel, Handwerk und Architektur präsentieren. Dabei stellte sich die Schwierigkeit der Partnerwahl heraus, da sich manche Partner untereinander kannibalisieren würden. Beim Beispiel Hotel bzw. bei den Musterräumen konnten 30 Partner gefunden werden. In enger Zusammenarbeit wurde ein Kooperationsmodell entworfen, wie man die Erstellung dieses Modells zusammen als Netzwerk bezahlbar machen kann. Diese Vorgehensweise wurde nicht nach Umsatz und nicht nach Größe geplant, sondern die Partner haben zusammen einen Modus bzw. einen sogenannten verbindlichen Ehrenkodex aufgestellt. Beispielsweise werden in Bauvorhaben Türen immer gebraucht und somit hat der Türenhersteller den größten Gewinn. Spricht man von einem Maler oder eher kleineren Handwerksbetrieben, die sich auf Margen verteilen, dann haben diese die geringste Marge. Mit der Zeit wurde festgelegt, wer pro Monat wie viel für die Kooperation bezahlt. Außerdem wurde sich zu Anfang auf die Zusammenarbeit für 4 Jahre als ersten Schritt geeinigt, wobei die Anzahl der Betriebe noch um 55 Betriebe steigen musste, um das Musterhotel vier Jahre betreiben zu können.

Handwerk und Kooperation

Die erste Kooperation hat dieses Ziel in diesen 4 Jahren auch erreicht, wodurch das Musterhotel entstehen konnte. Auch wenn verschiedene Kooperationen schon gegründet wurden, so sollte das eigene Musterhotel selber für jeden weiterhin offen sein. Es war und ist heute noch so, dass das Musterhotel jeden Tag von morgens bis abends bzw. am Samstag und Sonntag nach Vereinbarungen geöffnet ist. Dadurch sind über die kommenden zwei Jahre auch neue passende Partner hinzugekommen. Unter anderem sind aus den Handwerksbereichen mehrere Tischlerbetriebe eingetreten.

Bei der Gründung wurde der Schwerpunkt bei der Wahl der Aufträge und Auftragsgeber auf die Top-Unternehmen aus Deutschland gelegt, da die Ideenräume AG in naher Zukunft auch international agieren wollte. Top-Firmen sind ein Aushängeschild für die Ideenräume AG und Top-Handwerksunternehmen sind immer das Aushängeschild Nummer zwei.

Ziel der Kooperation war es, dass die Leute zu der Ideenräume AG kommen, bevor sie mit dem Bauen beginnen. Es sollte eine einheitliche Marke kreiert werden, auch wenn viele Partner beteiligt sind. Wenn man als Investor weiß, dass man gut behandelt wird, einen fairen Preis und eine hohe Qualität erhält, ist es für ihn positiv. Die Kreienbaum GmbH hat früher für andere Generalunternehmen gearbeitet und gelernt, nicht den üblichen Weg zu gehen. Generalunternehmer machten nichts anderes als dem Kunden zu versprechen, dass für 2 Millionen gebaut wird und haben anschließend versucht, bei allen, bei denen sie eingekauft haben, dem jeweiligem „die Hosen ausziehen“, woraus sich dann deren Gewinn ergab. Darunter leidet zum einen die Dienstleistung, aber auch die Qualität.

In der Ideenräume Kooperation wird dieses Verhalten nicht toleriert, da die beteiligten Firmen alle selbstständig sind und so unter Druck stehen Profit zu erwirtschaften. Gleichzeitig ist durch das Zusammenkommen mit der Industrie eine Einkaufsgemeinschaft entstanden. Diese Einkaufsgemeinschaft ist ein Netzwerk im Netzwerk. Beispielsweise konnte beim Kauf einer

Handwerk und Kooperation

nur geringen Anzahl von Gegenständen maximal ein Rabatt von 20 % erzielt werden. Im Rahmen der Ideenräume Kooperation wird heutzutage objektebezogen gearbeitet, wodurch sich Mengenrabatte bis zu 50 % realisieren lassen kann.

Ganz wichtig sind auch Synergieeffekte auf der handwerklichen Seite. Durch die gelebte Aussage „Geiz ist geil“ sind unübliche Ausschreibungen entstanden. Früher haben sich Handwerksbetriebe untereinander geholfen. Diese Tugend ist über die Jahre verschwunden. Heute ist das System wieder da; es wird zwar nicht kostenlos gemacht, d.h., der Maler schreibt auf, wenn er für den Tischler gearbeitet hat und umgekehrt, damit es später unter den Firmen verrechnet werden kann, jedoch entwickeln sich weitreichende Synergieeffekte bei beiden Partnern. Offenheit unter den Partnern, ist mit eins der wichtigsten Dinge.

Durch die Kooperation Ideenräume wurde der Kontakt zum Ausland aufgebaut. Es wurde ein 5-Sterne Hotel namens Le Mirador ausgeschrieben. Damals ist die Firma Kreienbaum schon als Ideenräume - Firma Kreienbaum aufgetreten und hat sich für das angebotene Projekt beworben. Eine Architektin aus der Schweiz hat die Ideenräume AG bei dem Vorhaben unterstützt, und arbeitet jetzt nach über 12 Jahren immer noch mit der Ideenräume Kooperation zusammen. Dies war der erste Schritt sich international aufzustellen. Es wurden fünf Angebote abgegeben und die Ideenräume AG lag damals preislich in der Mitte, hat aber nachher trotzdem den Auftrag bekommen, weil sie die beste Idee und Entwicklung vorstellte, wodurch der Hotelumbau von ca. 4,8 Millionen Euro durch die Ideenräume Kooperation realisiert werden konnte. Mit der Zeit entwickelte sich das Netzwerk weiter. Kürzlich wurde ein Projekt in der Schweiz von 22 Millionen Euro mit dieser Kooperation durchführt. Aus dem Grund kann durchaus behauptet werden, dass eine Kooperation aus Handel, Handwerk und Architektur zwar relativ ungewöhnlich und auch nicht einfach ist, aber doch vielfältige Perspektiven bietet.

Handwerk und Kooperation

Mittlerweile sind 73 Partnern an diesem Netzwerk beteiligt. Zu Anfang hat die Ideenräume AG viel für Hotels gearbeitet, wobei betont werden sollte, dass die Spezialisierung nicht nur im Hotelbereich liegt. Wichtig ist, dass ein hoher Qualitätsstandard eingehalten wird. Die guten Handwerksbetriebe, die immer schon Qualität geboten haben, sind, auch wenn ihr Marketing nicht so gut war, immer auf dem Markt geblieben.

Im internationalen und nationalen Objektgeschäft ist es so, dass Projekte entstehen, die ausgearbeitet werden müssen. Also hat anfänglich keiner der kleineren und mittleren Händler an diesem Projekt einen Anteil. Daher wurde die Ideenräume Kooperation gegründet, um Projekte im Inland- und Ausland ausführen zu können. Ziel war es, dass Kunden zur Ideenräume-Kooperation kommen, bevor sie bauen. Das hat in vier bis fünf großen Fällen funktioniert. Große Unternehmen bzw. Industriepartner haben insgesamt 163 Architektenberater, wodurch 163-mal für Ideenräume geworben wird. Die Handwerker selber verfügen aktuell über 900 Handwerker aus allen Gewerken, die aus dem Netzwerk Warendorf stammen. Herr Hinnüber ist Tischler in Warendorf, in einem Netzwerk, das an Ideenräume hängt. Sein Netzwerk mit seinen Malern und Elektrikern etc. hat seinen Sitz im Sauerland, da die ganzen Bauvorhaben, die in der Umgebung geplant werden von dort aus bedient werden können. Jedoch nutzt er das Musterhotel in Warendorf wie sein Eigen. Durch dieses Beispiel sieht man, wie netzwerkübergreifend die Kooperation von Ideenräume funktioniert.

Zu Anfang der Netzwerkbildung hat sich schnell gezeigt, dass Partner durch Partner kommen, da sie sich gegenseitig weiter empfehlen. Im Sanitärbereich sind Firmen wie Keuco GmbH & Co. KG und auch andere Sanitärhändler eingestiegen. Wird dem Kunden nur eine Marke angeboten, kann dies für den Architekten schwierig werden. Aber auch der Kunde möchte eventuell nicht nur eine Marke angeboten bekommen. Aus dem Grund wurden mehrere Partner aus dem Sanitärbereich, dem

Handwerk und Kooperation

Polstermöbelbereich und dem Porzellanbereich mit ins Netzwerk aufgenommen. Somit wurde die Kooperation immer größer.

Die Ideenräume-Kooperation kann einen Stuhl reparieren, Kunden können aber auch ein Fläschchen Shampoo, Teppiche und ein Glas Wein einkaufen. Des Weiteren kann auch ein Schlüsselfertiges Hotel beauftragt werden. Daran sieht man, wie die Kooperation mittlerweile gewachsen ist.

3.3.2 Rechtsform

Die Kreienbaum GmbH ist eine GmbH, die aus fünf Gesellschaftern besteht. Jeder dieser Gesellschafter ist auch an der Kooperation Ideenräumen beteiligt. Die Kreienbaum GmbH führt auch das Musterhotel mit einer Rezeption. Man kann einfach das Musterhotel besuchen und es erleben und auch übernachten, um die Dusche, die Matratze und vieles weitere auszuprobieren. Auch wurden öfters Führungen im Haus mit diversen Clubs, wie z.B. Lions Club und Rotarier ermöglicht, denen man dieses Netzwerk näher bringen wollte. Im Musterhotel kann man alles sozusagen „Live“ erleben. Es wird der Gedanke Ideenräume gelebt und dementsprechend wird eine starke Bindung zum Kunden entwickelt.

Unter anderem war eine Aufgabe der Ideenräume-Kooperation für spezielle Kunden, die sich ein Apartment mit 180 qm² für 3 Millionen Euro am Genfer See kaufen möchten, den Innenausbau mit ungefähr 650.000 Euro zu planen- und fertigen.

Ideenräume selber darf nicht bauen, d.h., Ideenräume baut kein einziges Teil, sondern ist eine Marke und die Qualität, der sich alle Partner unterwerfen und anschließen. Alle Firmen, die sich dem Netzwerk Ideenräume angeschlossen haben, tragen das Ideenräume-Logo. Auch bei Kaldewei kann das Ideenräume-Logo wieder gefunden werden. Da die Kooperation 73 Unternehmen umfasst, hat diese Art von Marketing 73-mal mehr Schlagkraft, als wenn jede Firma einzeln auftritt. Keiner, auch die Industrie könnte sich in dem Maße eine Ausstellung leisten, die 1,5 Millionen Euro kostet.

Handwerk und Kooperation

Jetzt nach den zweiten 4 Jahren ist die Firma Bose GmbH, die Beschallungsanlagen fertigt, als Partner dazu gekommen. Es wurden 37 km Kabel in das Musterhotel verlegt, damit die Firma Bose und Ideenräume die neuste Technik potentiellen Kunden präsentieren können. Das Wachstum stagniert nie, denn ständig kommen neue Partner dazu.

3.3.2 Strategie

Durch diesen Zusammenschluss wird eine Größe erreicht, die auch dabei hilft mit Großunternehmen zu konkurrieren. Früher wurden große Gebäude an einen Unternehmer vergeben, aber heute teilt man das Gebäude auf. Der Hochbau bzw. Rohbau wird von einer Firma bearbeitet. Dann kommt die zweite, die sich um den Innenausbau kümmert. Die Ideenräume-Kooperation steigt oftmals ab der Stufe Innenausbau mit ein, sodass sie planerischen frühzeitig involviert ist.

3.3.3 Auftragsabwicklung

Die Auftragsabwicklung ist eines der wichtigsten Dinge innerhalb der Ideenräume-Kooperation. Die Frage war, wie werden die Aufträge verteilt. Normalerweise wäre es so, dass wenn man einen Auftrag von 14 Millionen erhalten würde, zwei Jahre vom Markt wäre. Dies macht die Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern erforderlich.

Die 73 Partner des Netzwerks Ideenräume geben ihre Informationen in ein gebündeltes Intranet ein, in dem beschrieben ist, welche Firma den Auftrag ausführt und wo der Standort liegt. Die Generalunternehmen bekommen die Informationen aus dem Intranet, bearbeiten sie, sprechen wieder mit dem, der die Empfehlung ausgesprochen hat, stellen wieder den Kundenkontakt her und wickeln dann das Objekt ab.

Der Prozess der Auftragsvergabe sieht wie folgt aus: Anfrage beim Generalunternehmen (GU), Besuch beim Kunden, Vorschläge für das Hotel von der Ideenräume-Kooperation und was wichtig ist – was die Ideenräume AG anders macht als alle anderen Generalunternehmer – es wird eine Kostenschätzung

Handwerk und Kooperation

vorgenommen, die schon in dieser Phase Angebotsform hat. Andere Bauunternehmen führen nur eine Kostenschätzung durch; die Ideenräume AG hingegen geht auf die Unternehmen zu, sagt ihnen was geplant ist und lässt die entsprechenden Kosten benennen, weswegen die Kosteneinschätzung im Sinne eines Vorher-Nachher-Vergleichs auch lediglich um ca. 3 Prozent abweicht.

Markus Thomzik

Professor für Betriebswirtschaftslehre und Facility Management an der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen

4 Facility Management – Eine Einführung

4.1 Was verbirgt sich hinter dem Schlagwort Facility Management?

4.2 Was macht das Leistungsbild des Facility Management aus?

4 Facility Management – Eine Einführung

4.1 Was verbirgt sich hinter dem Schlagwort Facility Management?

Schaut man kurz vor Jahresende 2012 in die überregionale Wirtschaftspresse so werden dort vielfach die bedeutsamen Termine des Jahres 2013 angekündigt, die man besonders im Auge behalten sollte. In dieser Auflistung findet man nicht nur den wichtigen Termin der Messe „Motorradwelt Bodensee“, zahlreiche Modemessen wie „The Gallery“ in Düsseldorf sondern auch Hauptversammlungen und Bilanzpressekonferenzen großer Konzerne und Branchenverbände bspw. der Automobil- oder Chemischen Industrie und nicht zu vergessen den berühmten Fachkongress „Selbstbestimmt leben“ im September des Jahres 2013. Sieht man vom Termin der 16. Expo Real in München ab, so sucht der interessierte Zeitungsleser hier jedoch vergeblich Termine, die mit der Facility Management-Branche in Zusammenhang stehen. Und dies obwohl einige Facility Management-Konzerne mit ihren nationalen und internationalen Großkunden bereits auf einen Milliardenumsatz zu steuern und seit nunmehr über 20 Jahren das Schlagwort Facility Management in unzähligen Werbebotschaften, Unternehmensdarstellungen und Organigrammen von Unternehmen, aber auch in (Fach)Zeitschriften, Monografien sowie mittlerweile sogar im aktiven Wortschatz tausender Studierender in Facility Management-Vollzeitstudiengängen an deutschen Hochschulen zu finden ist. Zur gleichen Zeit geben die Suchmaschinen wie bspw. *Google* oder *Yahoo* weltweit über 661 Millionen Suchergebnisse, ca. 65 Millionen deutschsprachige Internetbeiträge und immerhin ca. 1,6 Millionen Internetseiten aus Deutschland, auf denen der Begriff „Facility Management“ resp. das Synonym „Facilities Management“ oder der „Facility Manager“ auftaucht. Das Wort des Jahres 2012 „Rettungsroutine“ spiegelt nicht nur das schon seit einigen Jahren dauerhaft aktuelle Thema der instabilen europäischen Wirtschaftslage wider, und beschreibt zudem die zahlreichen und wiederkehrenden

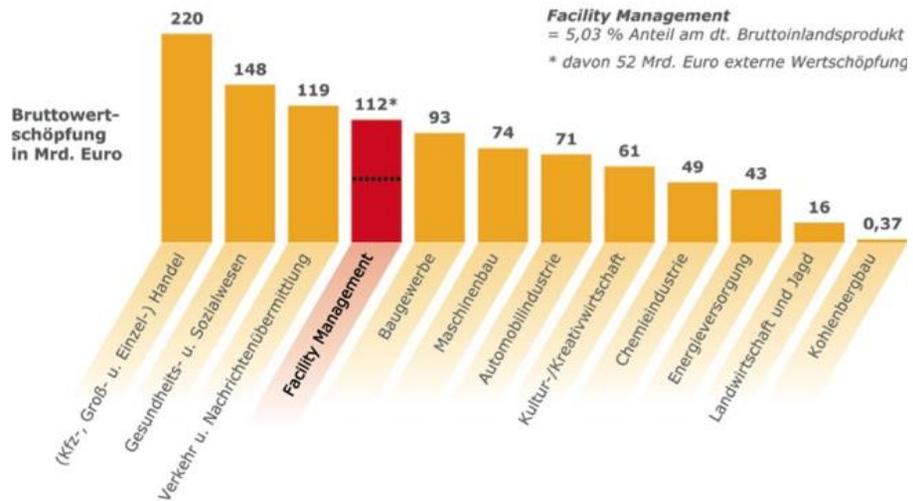
Handwerk und Kooperation

Maßnahmen, die bisher zur Stabilisierung unternommen wurden, sondern ist auch mit den Suchmaschinen deutlich weniger häufig im Internet zu finden. Ist die Facility Management Branche volkswirtschaftlich so unbedeutend und nur für eine kleine Insiderszene von Bedeutung? Zumindest die Quantitäten des Facility Managements sind tatsächlich noch weitgehend unbekannt: Insbesondere eine verlässliche Einschätzung zur volkswirtschaftlichen Bedeutung dieses Wirtschaftszweiges lag lange Zeit nicht vor.

Der Branchenverband der Facility Manager startete daher vor kurzem eine Imagekampagne, um das Facility Management klar zu definieren und in die Köpfe der Bevölkerung zu bringen. Abgesehen von einer kleinen „Insider-Szene“ ist das Facility Management aber leider bisher eher unbekannt. Bis heute kann mit diesem Schlagwort vielfach nicht viel angefangen werden und das Berufsfeld des Facility Managers wird falsch definiert.

Tatsächlich erbringt der Bereich Facility Management nach meinen Analysen einen Beitrag in Höhe von ca. 112 Milliarden Euro zur gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung. Das entspricht einem Anteil von 5,03 Prozent am Bruttoinlandsprodukt (BIP) Im Vergleich zu „etablierten“ und den zum Teil in den Gazetten Anfang des Jahres 2013 als „Erfolgsbranchen“ titulierten Bereichen der deutschen Wirtschaft nimmt das Bewirtschaftungsvolumen von Immobilien damit einen Spitzenplatz ein Vgl. Abbildung im Folgenden:

Handwerk und Kooperation



Quelle: Statistisches Bundesamt, BMWi und Berechnungen IAI (Die Wertschöpfung des Facility Management-Bereiches bezieht sich auf das Jahr 2008, der Rest auf das Jahr 2006)

Nach wie vor wird mit dem Facility Management jedoch die schlichte Hausmeistertätigkeit verbunden. Der Facility Manager wird als „Hausmeister“ gesehen, im positiven Fall als „akademischer Hausmeister“. Allerdings stellt das Facility Management weit mehr als eine Hausmeistertätigkeit dar. Hierauf zielt auch die Imagekampagne des Branchenverbands ab. Sie dient dazu, das Facility Management von der klassischen Hausmeistertätigkeit abzugrenzen und das Bild des Facility Managers zu schärfen.

Als Beispiel der Imagekampagne der Protagonisten lässt sich der Slogan „Ohne FM kein Tor“ anführen, welcher darlegt, dass ohne Facility Manager – bezogen auf den Betrieb von Fußballstadien – keine Tore fallen können, da sie für sämtliche Prozesse der Gebäudebewirtschaftung verantwortlich sind, die weit über die Tätigkeiten eines Hausmeisters hinausgehen.



4.2 Was macht das Leistungsbild des Facility Managements aus?

Das Leistungsbild des Facility Managements kann anhand des Sanaa-Gebäudes in Essen praxisnah dargestellt werden. Dieses Gebäude hat die Form eines Würfels und wird umgangssprachlich auch als Sanaa-Würfel bezeichnet, benannt nach dem gleichnamigen Architekturbüro. Hierin befindet sich die vor einigen Jahren gegründete Zollverein School of Management and Design. Das 4000 m² große, architektonisch faszinierende Gebäude beansprucht nach Presseberichten pro Tag 1.000,- € Betriebskosten.

Der zentrale Anknüpfungspunkt des Facility Managers besteht darin, zu bestimmen, inwiefern diese Kosten angemessen bzw. zu hoch sind. Hier zeigt sich, dass der Facility Manager kein klassischer Hausmeister ist, der morgens und abends Licht und Heizung in einem Gebäude an- bzw. abschaltet. Vielmehr hat er zur Aufgabe, sich lebenszyklusintegriert von den ersten Planungen eines Gebäudes bis zu dessen Abriss um die ökonomische/technische Optimierung der Prozesse zu kümmern.

Handwerk und Kooperation

Auch wenn das o.g. Sanaa-Gebäude eines der schönsten architekturgekrönten Gebäude Deutschlands ist (viele Preise, z.B. „Oskar der Architektur“), wurden die Betriebskosten über den Lebenszyklus wohl kaum betrachtet. Hier fallen momentan Bewirtschaftungskosten von 7,60 €/m² und Monat an. Vergleicht man diese Zahl mit dem Branchendurchschnitt von 3,22 €/m², so wird ersichtlich, dass in diesem Zusammenhang ein Handlungs- bzw. Optimierungsbedarf besteht. Diese Optimierung kann allerdings auch nur über eine Kooperation angegangen werden.

Da die meisten Gebäude schon gebaut sind, können Facility Manager den Architekten allerdings vorab keine bzw. kaum Hinweise mehr geben, wie gewährleistet werden kann, dass das Gebäude einerseits schön aussieht und andererseits die Folgekosten gleichzeitig so gering wie möglich gehalten werden können. Dennoch ist genau dies die zentrale Aufgabe des Facility Managers: den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes zu betrachten, mit dem Ziel einer sinnvollen Optimierung der Bewirtschaftung eines Gebäudes über seine gesamte Nutzungsphase. Das bedeutet, dass bestehende Gebäude, technische Gewerke oder betriebswirtschaftliche Konzepte nicht neu erfunden werden. Vielmehr geht es um die gezielte Anwendung dieser Konzepte auf ein Feld, welches bisher vernachlässigt wurde. Es geht darum, die ohnehin anfallenden Kosten der Gebäudebewirtschaftung transparent darzulegen und die Prozesse zu optimieren. Diese Optimierung kann sowohl technisch als auch betriebswirtschaftlich angegangen werden, wobei das Gebäude immer den zentralen Bezugspunkt darstellt.

Abhängig von der Art des Gebäudes fallen unterschiedliche Gebäude-Lebenszykluskosten an. Diese setzen sich aus den anfänglichen Investitionskosten sowie den laufenden Kosten zusammen. Es lässt sich feststellen, dass die über die Laufzeit eines Gebäudes anfallenden Kosten die anfänglichen Investitionskosten in ein Gebäude um ein Vielfaches überschreiten. Hierbei hängen die betrieblichen Folgekosten immer von der Art

Handwerk und Kooperation

des Gebäudes ab. So hat ein Krankenhaus aufgrund seiner aufwendigeren Prozesse bzw. erhöhter Leistungsintensität i.d.R. höhere Folgekosten als bspw. Ein Wohngebäude. Für Krankenhäuser gilt, dass die laufenden Kosten im Schnitt 26 % der Anfangsinvestitionen pro Jahr betragen. Statistisch gelten allerdings Kindergärten als Gebäude mit den höchsten anteiligen Betriebskosten.

Aufgabe von Facility Managern ist es - im Idealfall - bereits während der Planung eines Gebäudes beratend tätig zu werden, um Planer auf die Folgekosten des Gebäudebetriebs hinzuweisen. Am Beispiel einer Gebäudefassade kann dies verdeutlicht werden. Hierbei gilt es bspw. zu berücksichtigen, welche Kosten für die spätere Reinigung einer Fassade anfallen. Je nach Konstruktion des Gebäudes – gerade bei architektonisch aufwendigen Konstruktionen – müssen Free Climber für die Reinigung engagiert werden, was die laufenden Kosten ansteigen lässt.

Facility Manager beschäftigen sich mit den verschiedensten Phasen des Immobilienlebenszyklus, angefangen bei der Konstruktion und Planung eines Gebäudes (Beratung von Architekten), wobei in der Praxis die Phase des Betriebs und der Nutzung, der operativer Teil des Facility Managements, die bedeutsamste darstellt, da das Facility Management vorwiegend mit Bestandsgebäuden zu tun hat. Es geht vor allem darum, die Prozesse im Betrieb und der Nutzung einer Immobilie, die häufig durch eine Zusammenarbeit von unterschiedlichen Gewerken im Handwerk charakterisiert werden, zu optimieren bzw. zu professionalisieren und besser aufeinander abzustimmen.

Kooperationen im Bereich Facility Management sind zwingend notwendig, da viele verschiedene interdisziplinäre Aktivitäten zusammengeführt werden. Die komplexen Aufgaben der Gebäudebewirtschaftung kann kein Betriebswirt, Ingenieur oder Architekt alleine übernehmen, sodass Kommunikation zum essentiellen Baustein zwischen den Akteuren wird.

Handwerk und Kooperation

Nach wie vor ist die Branche allerdings von „schlechtorganisierter Suboptimalität“ gekennzeichnet. Um diese Suboptimalität zu überwinden, bietet es sich an, die Kooperation von Studierenden mit dem Handwerk zu fördern. Sowohl Architekten als auch Betriebswirte, Ingenieure und Facility Manager müssen kooperieren, um Brüche, die zwischen den einzelnen Lebenszyklusphasen der Gebäudebewirtschaftung auftreten, zu überwinden und zu optimieren. Allerdings muss nicht nur zwischen den Phasen sondern auch innerhalb der Gebäudelebenszyklus-Phasen eine bessere Abstimmung der Akteure erfolgen, um Doppelarbeit und andere Ineffizienzen zu vermeiden.

Schon heute ist in diesem Bereich eine Größe Anzahl von Beschäftigten eingesetzt. Die Zahl der Erwerbstätigen in der Facility Management-Branche kann zwar nur näherungsweise mithilfe der Umsätze ermittelt werden, die ein beschäftigter Arbeitnehmer oder Selbstständiger durchschnittlich p.a. erzielt. Folgt man hierbei den vorliegenden Marktstudien, so hat der Bereich des Facility Managements für das Jahr 2008 eine Beschäftigtenzahl von schätzungsweise 4,1 Millionen Personen. Bei einer Gesamtzahl von mehr als 40 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland ist damit immerhin jeder zehnte Erwerbstätige (10,29 Prozent) mit internen und externen Sekundärprozessen des Facility Managements beschäftigt. Auch im direkten Vergleich der Arbeitsplätze nimmt die Facility Management-Branche also einen Spitzenplatz ein. Schenkt man hier den in den vorliegenden Marktanalysen für das Jahr 2008 genannten Outsourcing-Quoten von ca. 47 Prozent Glauben, liegt selbst die Zahl der im Facility Management extern, d.h. am Drittmarkt Beschäftigten mit ca. 1,9 Millionen Arbeitnehmern noch deutlich über den Zahlen der sogenannten Stützen der deutschen Wirtschaft: Der Maschinenbau zählt 965.000 Beschäftigte, die ITK-Branche 828.700, die Automobilbranche 757.100 Beschäftigte und die Chemieindustrie rühmt sich mit 441.731 Beschäftigten. Zugegeben: Die Zahl der Beschäftigten im Facility Management ist auch deshalb so groß, weil die Branche einen relativ hohen Anteil an geringfügig beschäftigten Arbeitnehmern hat. Nur der

Handwerk und Kooperation

Einzelhandel und die Gastronomie haben nach Aussagen der Minijob-Zentrale hier einen höheren Anteil. Bei einer Quote von ca. 43 Prozent geringfügig Beschäftigten sind allerdings noch immer mehr als 1.084.000 Personen auf dem externen Facility Management-Markt sozialversicherungspflichtig beschäftigt.

Die Facility Management-Branche bietet somit nicht nur eine große Anzahl von Arbeitsplätzen für hoch qualifiziertes Fachpersonal, sondern ist gleichzeitig ein Garant für die Beschäftigung von Mini-Jobbern. Diese immense sozial- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung der Facility Management-Branche spiegelt sich auch in einem überdurchschnittlich stark wachsenden Bereich der akademischen und nicht akademischen Aus- und Weiterbildung wider. Während bspw. die Zahl der Studierenden in den ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen der Elektrotechnik, des Bauingenieurwesens oder der Architektur kontinuierlich gefallen sind, hat allein die Zahl der in Facility Management-Vollzeitstudiengängen Studierenden in den letzten fünf Jahren um mehr als 150 Prozent zugenommen.

Die Branche ist volkswirtschaftlich also äußerst relevant und ebenso zukunftsfähig, da Gebäude immer – so auch in Zukunft – bewirtschaftet werden müssen. Für jede Wertschöpfung sind letztlich Gebäude notwendig, sodass das Facility Management eine zukunftssichere Branche darstellt. Aufgrund der Zusammenführung vieler verschiedener Disziplinen stellt das Facility Management ein ebenso interessantes Berufsfeld dar. Da eine Gebäudebewirtschaftung von den Ursprungs Kompetenzen her nicht von einzelnen Akteuren allein übernommen werden kann, werden Kooperation und vor allem Kommunikationsbereitschaft somit zum wesentlichen Baustein. Der Facility Manager soll dabei aber nicht die Rolle der „eierlegenden Wollmilchsau“ übernehmen, sondern die verschiedenen Disziplinen der Gebäudebewirtschaftung zusammenführen. Es gilt, neben dem weitverbreiteten Irrtum Facility Manager als „akademische Hausmeister“ zu betrachten, den Gedanken zu überwinden, ein Facility Manager könne alles, allerdings nichts besonders gut.

Handwerk und Kooperation

Die besondere Herausforderung des Facility Managements liegt darin, die Kooperation von guten Betriebswirten, Ingenieuren und anderen relevanten Berufsgruppen zu fördern, um Kompetenzen optimal zu vereinen.

Bernd Schlockermann

Vorstandsmitglied der Facility Care AG

5 Die Kooperation „Facility Care AG“

5.1 Was macht die Facility Care AG?

5.2 Wie arbeitet die Facility Care AG?

5.3 Zukunftspotentiale der Facility Care AG

5.4 Haben Kooperationen eine Zukunft?



Herr Bernd Schlockermann

5 Die Kooperation „Facility Care AG“

5.1 Was macht die Facility AG?

Die Facility Care AG ist im Jahr 2000 durch den Zusammenschluss von 17 Unternehmen in Begleitung der Handwerkskammer Münster gegründet worden. Zunächst schlossen sich 17 Betriebe zur Facility Care AG zusammen, mittlerweile sind es 41 mit entsprechend vielen Mitarbeitern, Aktionären und Mitarbeitern der Netzwerkpartner. Die Kooperation stellt das sinnvolle, interdisziplinäre Zusammenspiel verschiedener Akteure dar und ist die erfolgreichste Handwerkskooperation in Deutschland. Der Anfang der Kooperation war schwierig, da es kaum Handbücher zur erfolgreichen Führung von Kooperationen gab und zunächst Vertrauen aufgebaut werden musste.

Die Facility Care AG beschäftigt sich im Wesentlichen mit drei Bereichen:

Bereich 1 der Facility Care AG zielt auf die Bewirtschaftung bzw. das „klassische“ Gebäudemanagement an sich ab. Hierunter fallen neben der Instandhaltung in Form von Gebäudereinigung und -pflege auch die Dokumentation der Tätigkeiten bzw. das Berichtswesen. Neben guten Handwerkern sind ebenfalls gute „Schreibwerker“ erforderlich, um ein erfolgreiches Gebäudemanagement zu gewährleisten.

Weiterhin stellt das Thema Beratung ein wichtiges Aufgabengebiet der Facility Care AG dar, welches immer bedeutsamer wird. Neben der erfolgreichen Bewirtschaftung von Gebäuden wird die Facility Care AG auch beratend tätig, um Anderen zu einer optimaleren Bewirtschaftung ihrer Gebäude zu verhelfen. Hierbei geht es nicht nur allein darum, Optimierungspotentiale zu erkennen, sondern auch darum, Institutionen, vor allem auch Kommunen, in Form von ganzheitlichen Businessplänen darzulegen, inwiefern sich Kosten und Nebenkosten zusammensetzen. In diesem Zusammenhang kann die Facility Care AG als

Handwerk und Kooperation

externer Dienstleister tätig werden, um abteilungsübergreifende Optimierungen vorzunehmen.

Der Beratungsbereich der Facility Care AG ist sehr vielschichtig. Auf kommunaler Ebene übernimmt sie bspw. Ausschreibungen, bei denen viele Vorschriften berücksichtigt werden müssen. Das Einkaufen von Dienstleistungen stellt sich zum Teil als schwierig heraus, da der Qualitätsaspekt von großer Bedeutung ist, die Problematik allerdings darin besteht, dass Qualität angemessen definiert bzw. bewertet werden muss.

Die Facility Care AG beschäftigt sich nicht mit dem Neubau von Gebäuden, abgesehen von Beratungsleistungen. Das dritte wesentliche Tätigkeitspektrum der Facility Care AG umfasst vielmehr die Sanierung und Modernisierung von Gebäuden. Hierbei spielt das technische Gebäudemanagement, vor allem mit Blick auf den Qualitätsaspekt, eine wichtige Rolle. Die enge Kooperation mit jeweils 3-4 Unternehmen pro Gewerk (z.B. Heiz- und Sanitärunternehmen, Maler, Gerüst- und Gebäudefirmen, Entsorgungsunternehmen, Hoch- und Tiefbauer, Landschaftsbauer, Gebäudeplaner, Ingenieurbüros, Kommunikationsunternehmen für Telefonie und Beratung, etc.) ermöglicht die Sicherstellung der Leistungsqualität.

5.2 Wie arbeitet die Facility Care AG?

Das technische Gebäudemanagement stellt das Hauptfeld der Facility Care AG dar. Das Unternehmen grenzt sich dahingehend von klassischen großen FM Dienstleistern ab, indem es in besonderem Maße auf Qualität setzt. Weiterhin gibt es das infrastrukturelle Gebäudemanagement, welches die Reinigung und Pflege von Gebäuden umfasst. Diese Tätigkeit wird allerdings in weniger umfangreichem Maße verfolgt, da dies von den Unternehmen i.d.R. selbst eingekauft wird, da der Kontrollaufwand überschaubar ist.

Innerhalb des Unternehmens gibt es, wie in der BWL üblich, eine strategische, taktische sowie eine operative Ebene. Neben

Handwerk und Kooperation

Aktionären bzw. technischen Handwerkern (operative Ebene) hat die Facility Care AG auch Partnerbetriebe, die je nach Kundenwunsch beauftragt werden.

Neben Ingenieuren und kaufmännischen Angestellten innerhalb der Facility Care AG gibt es Projektleiter und –vertreter als Köpfe der Projektteams, die die Anfragen der Kunden sowie die Arbeit der Handwerker vor Ort koordinieren. Der Projektleiter fungiert als wesentlicher Ansprechpartner für den Kunden und begleitet den Kunden über den gesamten (kaufmännischen und technischen) Prozess der Leistungserbringung.

Außerdem stellt eine enge Kooperation mit den Kunden einen wichtigen Baustein der Facility Care AG dar. Gemeinsam wird über vertraglich festgeschriebene Dinge hinausgedacht, mit dem Ziel, den Kunden individuelle, kundenspezifische Lösungen anzubieten. Gleichzeitig strebt man eine kontinuierliche Verbesserung innerhalb der Facility Care AG an, indem aus spezifischen Kundenwünschen allgemeine Rückschlüsse zur Verbesserung der eigenen Prozesse gezogen werden können.

Weiterhin gibt es innerhalb der Facility Care AG eine Notdienstzentrale, die in dringenden Fällen nach Feierabend oder am Wochenende konsultiert werden kann. Die Notdienstzentrale setzt sich bei Problemen mit den verantwortlichen Handwerkern in Verbindung, die das Objekt kennen und eine Lösung finden. Außerdem kann sich die Notdienstzentrale mit den Projektleitern in Verbindung setzen.

Ggf. werden auch Fachplaner, wie Ingenieurbüros mit eingeschlossen. Die Anforderungen, die ein Kunde hat und an die Facility Care AG stellt, sind oftmals hochkomplex und gehen weit über die Tätigkeiten eines klassischen Hausmeisters hinaus.

Außerdem wird ein umfassendes IT-System benötigt, da die Prozesse und komplexen Vorgänge für die unterschiedlichsten Gebäude sehr umfangreich und datenintensiv sind. Eine Gebäudedatenbank sorgt für mehr Transparenz und hilft, Anfragen zu koordinieren und zu überblicken. Außerdem ermöglicht sie

Handwerk und Kooperation

Vergleiche und Analysen von Vergangenheitsdaten, um auf diese Weise ggf. Problemfelder besser zu identifizieren.

Weiterhin sind Leistungsverzeichnisse erforderlich, die einen Abgleich zwischen Kundenerwartungen und der entsprechend durch die Facility Care AG zu erbringenden Leistungen ermöglichen. Damit wird gewährleistet, dass die Qualität beim Kunden gehalten wird. Der Handwerker muss die beschriebenen Leistungen erfüllen und sich an die vertraglich festgeschriebenen Checklisten halten.

Facility Management wird in vielen Unternehmen oftmals lediglich als Kostenblock wahrgenommen. Daher besteht die wesentliche Herausforderung darin, gesamtwirtschaftlich darzulegen, inwiefern Facility Management die Wertschöpfung optimieren kann, sodass das Gesamtunternehmen letztlich profitiert. Facility Management muss also aus der „Kerngeschäft-Brille“ betrachtet werden, d.h. es gilt herauszuarbeiten, wie sich Facility Management positiv auf die Wertschöpfung auswirkt, indem man Betriebskosten möglichst gering hält.

Der Flughafen Münster-Osnabrück bspw. hat sein Flughafengebäude damals von einem Generalunternehmer erstellen lassen und hat weiterhin die Wartung und Instandhaltung aus einer Hand bekommen. So konnten Dokumentationsvorteile genutzt werden. Weiterhin waren Verantwortungen klar definiert und es erwies sich als vorteilhaft, nur einen Ansprechpartner zu haben, der bei Problemen konsultiert werden konnte. Für die Flughafenbetreiber ist es daher offensichtlich, dass nie wieder Einzelverträge vergeben werden, da die genannten Vorteile nur durch eine Abwicklung aus einer Hand resultieren.

5.3 Zukunftspotentiale der Facility Care AG

Kooperationen stellen eine große Herausforderung für Unternehmen dar. Die intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wesentliche Voraussetzung, damit eine Kooperation funktioniert. Der Kunde muss zunächst verstehen was passiert, bevor

Handwerk und Kooperation

ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann, welches für eine Kooperation erforderlich ist.

Damit eine Kooperation funktioniert, sind weiterhin ein konsequentes Projektmanagement sowie klare Regeln und Konsequenzen bei Nichteinhaltung notwendig. Die Facility Care AG bspw. muss zur Erbringung bestimmter Leistungen nicht die Aktionäre wählen, sondern kann auch andere Unternehmen auswählen, sofern diese den Anforderungen besser gerecht werden. Außerdem ist eine 100-%ige Transparenz erforderlich, um Vertrauen aufzubauen.

Die Facility Care AG legt Wert auf „Klasse statt Masse“. Pro Gewerk gibt es nur etwa drei Aktionäre mit ihren jeweils eigenen Anforderungen. Diese Anforderungen müssen von Seiten der Facility Care AG bedient werden, um die Aktionäre zufrieden zu stellen.

Weiterhin nehmen Handwerker ihre Leistungen nur durch ihre eigene Brille wahr und erbringen diese in eigenem Ermessen, was u.U. zu Problemen führen kann, wenn ein Kunde eine andere Anforderung stellt. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass sich Kunden über Zeit entwickeln und zukünftig eventuell nicht mehr einzelne Handwerker zur Erbringung von Leistungen beauftragen, sondern Leistungen aus einer Hand fordern. Dies kann dazu führen, dass spezialisierte Handwerker möglicherweise Kunden verlieren, wenn sie ihre Leistungen nicht an sich ändernde Bedingungen anpassen.

Die Facility Care AG möchte sich langfristig auf ihre Kernunternehmen konzentrieren und zukünftig nur mit den besten Unternehmen zusammenarbeiten.

5.4 Haben Kooperationen eine Zukunft?

Dadurch, dass Kundenwünsche und –anforderungen immer komplexer werden, werden Kooperationen unerlässlich. Da man Kundenanforderungen als Einzelunternehmen allein vielfach nicht mehr erfüllen kann, müssen sich Handwerker zu-

Handwerk und Kooperation

sammenschließen und sich entsprechend koordinieren. Erfolgt eine adäquate Koordination, so besteht für diese Unternehmen eine gute Chance, in der heutigen komplexen Welt des Handwerks zu bestehen. Ein Beispiel hierfür wäre eine Kooperationsform von Privatunternehmen und Kommunen im Rahmen von PPP-Projekten (Public Private Partnership). In Bezug auf Kooperationen stellen Handwerker mit ihrem spezialisierten Know-how eine lebende, wertvolle Datenbank dar, auf die zurückzugreifen es sich in jedem Fall lohnt.

Zu den generellen Problemen, die im Rahmen einer Kooperation auftreten können, kommen weitere Herausforderungen der einzelnen Handwerksbetriebe, wie bspw. die Schwierigkeit, adäquate Nachwuchsfachkräfte zu finden. Um eine erfolgreiche Kooperation zu gewährleisten, ist es daher wichtig, übergeordnete Kooperationsziele zu definieren, die mit den Zielen der Einzelunternehmen in Einklang stehen. Eine geeignete Abstimmung der Ziele ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Kooperation, um dem Kunden einen Mehrwert zu bieten.

Prof. Dr. Susanne Stark

Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing an der Hochschule Bochum

6 Leistung aus einer Hand, ein Marketingargument?

6.1 Einleitung

6.2 Trend 1: Feminisierung

6.3 Trend 2: Demographischer Wandel

6.4 Trend 3: Convenience-Kunden

6.5 Trend 4: Informationsflut



Herr Braun (links), Prof. Dr. Stark (2. v. links) und Prof. Dr. Bock (rechts)

6 Leistung aus einer Hand, ein Marketingargument?

6.1 Einleitung

Kooperationen haben einen positiven Klang, da sie den Kooperationspartnern erlauben, ihre Kapazitäten zu erhöhen, indem beispielsweise größere Aufträge angenommen werden können, während gleichzeitig eine hohe Spezialisierung möglich wird. Außerdem können Nachfrageschwankungen unter den Partnern besser ausgeglichen werden. Die heute so wichtige Kommunikation bzw. Werbung von Betrieben lebt von Kontinuität und gleichbleibenden starken Auftritten, was Geld kostet. Durch einen Zusammenschluss mehrerer Partner können Ressourcen gebündelt und auf diese Weise ein dauerhafter kommunikativer Auftritt erzielt werden. Kurz gefasst bedeutet dies, dass durch Kooperationen die Kosten reduziert werden während gleichzeitig eine erhöhte Markterschließung gewährleistet werden kann.

Bezogen auf den Auftraggeber, also den Kunden, bieten Kooperationen alle Nutzenaspekte der „Leistung aus einer Hand“: der Kunde erhält verlässliche Aussagen in Beratung und Kommunikation, da er nur einen Ansprechpartner hat und somit keine widersprüchlichen Aussagen auftreten. Es entfällt der Koordinations- und Abstimmungsaufwand zwischen verschiedenen Gewerken. Im Falle von nach Leistungserbringung auftretenden Reklamationen können diese bedingt durch nur einen Ansprechpartner auf Anbieterseite einfacher abgewickelt werden, sodass auch hier der Kundennutzen auf der Hand liegt.

Das Marketing orientiert sich in besonderem Maße am Kunden und dem Kundennutzen. Die Erfahrung zeigt, dass mit zunehmender Nutzenempfindung eines Kunden seine Kaufbereitschaft steigt, also im Handwerkssektor seine Bereitschaft, Aufträge zu vergeben. Weiterhin geht ein erhöhter Kundennutzen mit einer erhöhten Preisbereitschaft einher. Die wesentliche

Handwerk und Kooperation

Schwierigkeit liegt darin, den Kundennutzen zu bestimmen, da dieser nicht objektiv messbar ist. Jedes Angebot wird bezogen auf seinen Nutzen vom Kunden unterschiedlich, d.h. subjektiv bewertet.

Wie wertvoll sind Leistungen aus einer Hand für den Kunden?
Welchen Kundennutzen bieten Leistungen aus einer Hand?

Das Marketing beschäftigt sich immer mit der Betrachtung aus Sicht des Marktes und insbesondere des Kunden. In diesem Zusammenhang spielt die Marktforschung eine wichtige Rolle, mit deren Hilfe Kundentrends erfasst werden können. In einem weiteren Schritt kann dann untersucht werden, inwieweit diese Trends Auswirkungen auf unterschiedliche Branchen haben. Bezogen auf das Thema Handwerk und Kooperation gilt es vor allem, vier Megatrends und ihre Auswirkungen auf das Angebot von Kooperationen bzw. „Leistungen aus einer Hand“ zu betrachten.

Zukunftsforschung: vier Megatrends



Feminisierung



Alterung



Convenience



Informationsflut

6.2 Trend 1: Feminisierung

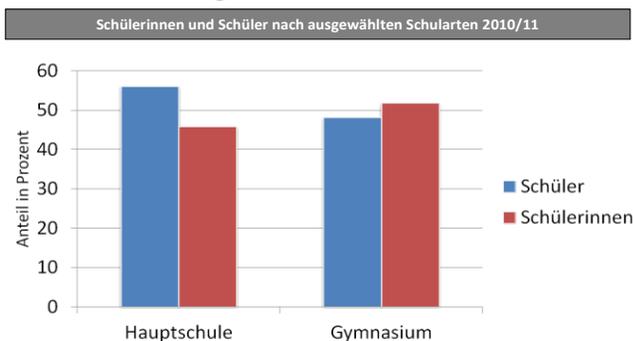


Der erste Trend besteht in der Feminisierung der Gesellschaft, d.h. unsere Gesellschaft wird weiblicher. Ein Anbieter sollte immer die Attraktivität einer Zielgruppe zu berücksichtigen. Diese hängt vor allem ab von ihrer wirtschaftlichen Potenz. Hierbei gilt: Je größer die wirtschaftliche Potenz einer Gruppe ist, desto höher ist ihre Attraktivität. Wirtschaftliche Potenz beginnt mit der Bildung. Eine erhöhte Bildung eröffnet den Weg zu besseren und attraktiveren Berufen, die letztlich ein höheres Einkommen ermöglichen. Im Bildungswesen haben Frauen in den letzten Jahren enorm aufgeschlossen. Vergleicht man den Anteil von Schülern und Schülerinnen in Gymnasien und Hauptschulen, so lässt sich erkennen, dass der Anteil an Schülern in Hauptschulen höher liegt als der Anteil Schülerinnen, während die Verteilung an Gymnasien genau umgekehrt ist. Der Besuch eines Gymnasiums allein allerdings reicht nicht aus; ausschlaggebend ist, wie viele Schülerinnen und Schüler letztlich das Abitur machen. Im Jahr 2009 gab es 56.000 Abiturienten, 25.000 von ihnen Jungen - und 6.000 mehr, also 31.000 waren Mädchen.

Trend 1: Feminisierung – Frauen schließen auf ...



... im Bildungswesen



Handwerk und Kooperation

Mit Blick auf die Erwerbstätigkeit als wichtiger Zugang zu wirtschaftlichen Ressourcen zeigt, dass im Schnitt 70 % der 15-65 Jährigen Männer im EU-Raum erwerbstätig sind. Inzwischen sind in der gesamten EU aber auch fast 60 % der Frauen erwerbstätig, in Deutschland sogar 65 % - die Frauen holen auf.

Betrachtet man das Vermögen gemessen als durchschnittliches BIP/Kopf in Deutschland, d.h. der Besitz von materiellen Gütern, Wohnungseigentum oder Sparbüchern, so stellt man fest, dass der deutsche Durchschnittsmann ein Vermögen von 100.000 € hat, während die deutsche Durchschnittsfrau inzwischen ein Vermögen von 70.000 € besitzt. Also liegt der größere Teil des Vermögens nach wie vor bei den Männern – aber Frauen sind längst nicht mehr unvermögend. Und: auf der anderen Seite haben die Männer im Durchschnitt einen höheren Schuldenstand als Frauen!

Ein weiterer interessanter Indikator für Vermögen und wirtschaftliche Potenz ist der PKW-Besitz. In der älteren Generation (>70 Jahre) ist ein Verhältnis von 1:3 erkennbar, also auf eine Frau, die ein Auto besitzt, kommen drei Männer. Schaut man sich die mittlere Generation an, Menschen im Alter von 30-54 Jahren, so liegt das Verhältnis hier bei 1:2. Betrachtet man Menschen im Alter von 18-29 Jahren, so besteht eine Verteilung von nahezu 1:1. Es lässt sich folgern, dass in der jungen Generation heute und in Zukunft annähernd gleich viele Frauen wie Männer ein Auto besitzen. Es kommt zu einer Vermögensumverteilung, einer Umverteilung der wirtschaftlichen Kraft von Männern zu Frauen also zu einem Aufschließen der Frauen gegenüber den Männern.

Trend 1: Feminisierung – Frauen schließen auf ...



... im Besitz von Automobilen

PKW-Bestand nach Geschlecht des Halters			
Alter	weibliche Halter	männliche Halter	Verhältnis ♀ : ♂
18-29	1.204.527	1.656.093	1 : 1,37
30-54	7.755.069	12.752.502	1 : 1,64
55-69	3.102.738	6.767.881	1 : 2,18
70-79	886.563	2.652.988	1 : 2,99

Quelle: ACE Auto Club Europe (Hrsg.), Autovekehr wird weiblicher, PKW-Halterinnen in Deutschland.



Hochschule Bochum – Prof. Dr. Susanne Stark

10

Ein weiterer interessanter Indikator für die wirtschaftliche Aktivität von Frauen ist die Anzahl der Unternehmensgründerinnen. Bei den Existenzgründungen lässt sich mittlerweile ein Verhältnis von 40:60 erkennen, d.h. dass immerhin 40 % der Unternehmensgründungen von Frauen erfolgen.

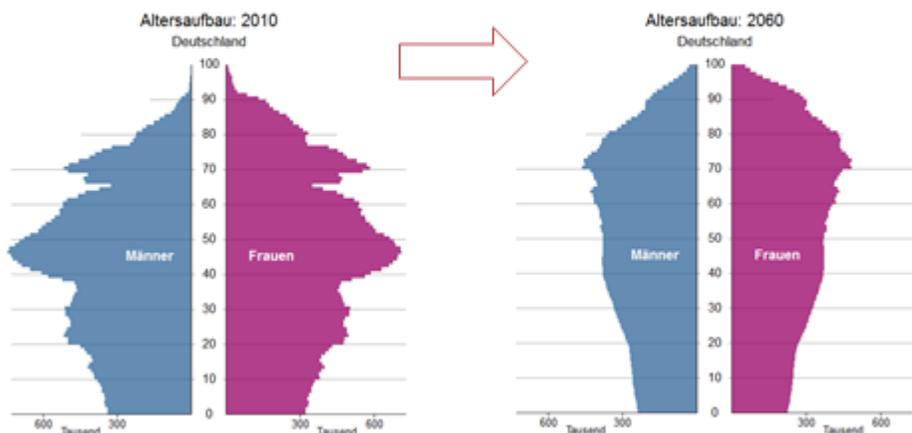
Konsequenzen für das Handwerk: Aufgrund gewachsener wirtschaftlicher Potenziale werden Frauen in Zukunft zunehmend Auftraggeberinnen sein. Während Frauen früher oftmals maximal Beeinflusserinnen von Entscheidungen waren, die vielleicht Randentscheidungen treffen durften, werden sie heute und in Zukunft in steigendem Maße zu (alleinigen) Entscheiderinnen und Auftraggeberinnen, die pragmatische Lösungen, Zeiterparnisse und klare Verantwortlichkeiten fordern.

6.3 Trend 2: Demographischer Wandel



Weiterhin kommt es zu einer Veränderung der Altersstruktur unserer Bevölkerung. Graphisch dargestellt ergibt sich für die deutsche Altersverteilung momentan noch eine „Tannenbaumstruktur“ mit weit ausladenden Ästen, mit den geburtenstarken Babyboomer Jahrgängen. In Zukunft wird sich diese Struktur ändern (fast könnte man von einer „Döner“-Struktur sprechen!), da die geburtenstarken Jahrgänge älter werden und weniger geburtenstarke Jahrgänge folgen.

Trend 2: Alterung der Gesellschaft – das „Goldene Segment“



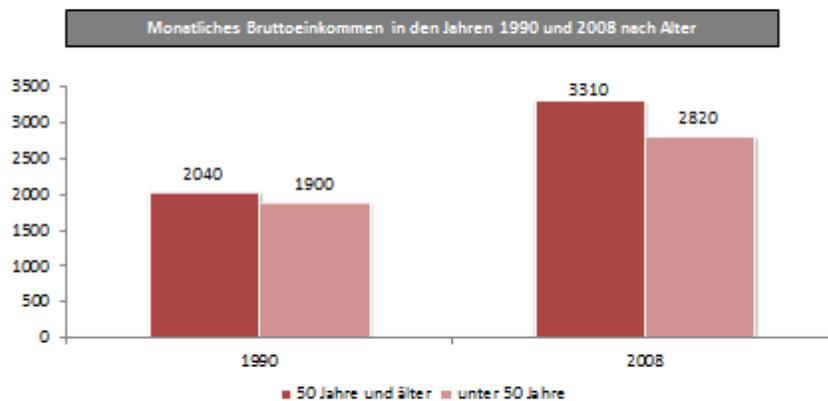
Quelle: Statistisches Bundesamt (<https://www.destatis.de/bov/populationpyramide/>, 05.11.2012).



Der Seniorenmarkt gewinnt an Bedeutung. Es sind gerade die Senioren, die über Vermögen verfügen und Wohnungseigentum oftmals als abbezahltes Eigentum besitzen und daher freie Gelder für Renovierungen oder andere Umstrukturierungen besitzen. Daher stellen sie ein „goldenes“ Segment dar.

Dies wird auch deutlich, wenn man sich das durchschnittliche Einkommen (gemessen am monatlichen Bruttoeinkommen) der über 50-jährigen im Vergleich zu dem der unter 50-jährigen anschaut. Sowohl im Jahr 1990 als auch in der heutigen Zeit verfügen die über 50-jährigen über mehr Einkommen als die jüngere Generation. Der Vermögensunterschied hat sich seit 1990 sogar noch vergrößert.

Trend 2: Die Senioren – ein wahrhaft „goldenes“ Segment“



Aber die Zielgruppe „Senioren“ ist nicht homogen, grob gesprochen gibt es zwei verschiedene Gruppen. Zunächst gibt es die „jungen“ Alten, die dadurch gekennzeichnet sind, dass die oft unterwegs sind, zum Beispiel viel reisen und insgesamt eine sehr aktive Freizeit haben. Auf der anderen Seite gibt es die „alten“ Alten, die einen erhöhten Betreuungsanspruch haben. Diese Gruppe hat zunehmend mit körperlichen Einschränkungen zu kämpfen und braucht insbesondere Veränderungen, die ihnen das tägliche Leben vereinfachen (zum Beispiel barrierefreies Wohnen).

Zusammenfassend: Senioren wünschen sich generell Arbeitserleichterungen. Die „jungen“ Alten möchten Arbeit abgenommen bekommen, damit sie unterwegs sein können, während die „alten“ Alten ein zunehmend höheres Sicherheitsbedürfnis haben und somit in Bezug auf Betreuung Erleichterungen wünschen.

6.4 Trend 3: Convenience-Kunden



Ein weiterer Trend ist der Trend zum Convenience-Kunden. Der Begriff Convenience wird sehr häufig gebraucht und bedeutet übersetzt „angenehm, bequem, komfortabel“. Kunden möchten genau das bekommen, was sie benötigen und zwar zum genau richtigen Zeitpunkt. In letzter Konsequenz ist Convenience eine Strategie der Zeiterparnis, welche dem Bedürfnis der Entlastung gerecht wird. Der Kunde möchte entlastet werden, um mehr Zeit für sich und die Dinge zu haben, die er im Leben als wichtig erachtet.

Warum brauchen wir Entlastung und immer mehr Convenience?

Bezogen auf die Arbeitsbelastung haben die Deutschen in Europa die meiste Freizeit. In keinem anderen Land der EU ist der Anspruch auf bezahlte Freizeit größer als in Deutschland. Lediglich Dänemark kann hier mithalten. Weiterhin hat das Arbeitsvolumen in Deutschland seit 1974 stundenmäßig um 20 % abgenommen, d.h. die Deutschen haben immer mehr Freizeit.

Dem Freizeitgedanken steht jedoch die Erkenntnis verschiedener Studien entgegen, die besagen, dass ungefähr 40 % der deutschen Bevölkerung ständig über Zeitmangel klagt. Erklären lässt sich dies durch die Veränderung der Gesellschaftsstruktur. Diese veränderten Strukturen führen zu höher empfundenem Zeitmangel. Als erstes Stichwort sei das Verschwinden der klassischen Hausfrau und Mutter angeführt, was ebenfalls direkt mit der Feminisierung der Gesellschaft zusammenhängt.

Handwerk und Kooperation

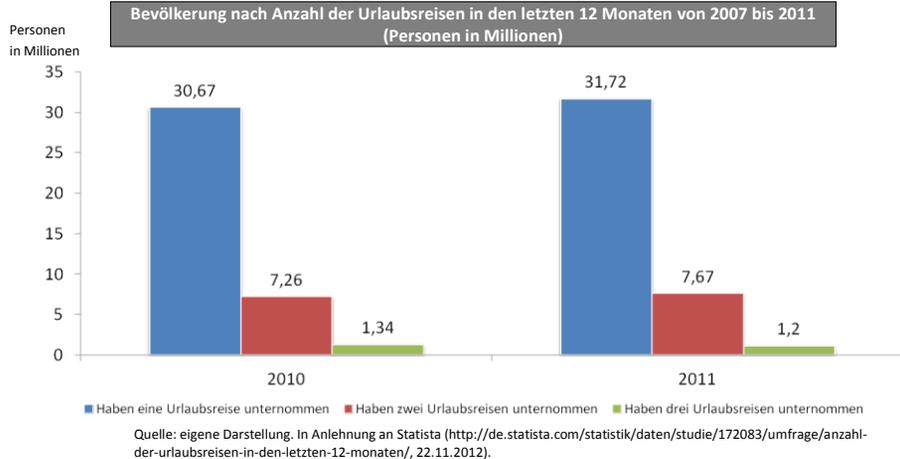
Heutzutage sind immer mehr Frauen berufstätig, was dazu führt, dass es die klassische Hausfrau und Mutter, die Haushalt und Kindererziehung übernimmt, immer weniger gibt. Daher müssen diese Aktivitäten zunehmend gleichberechtigt von Männern und Frauen übernommen werden, was wiederum zu weniger Freizeit führt, wenn beide Elternteile voll berufstätig sind. Aufgrund dessen kommt es zu einer steigenden Belastung durch Doppelrollen (Arbeit und Haushalt), sowohl bei Frauen als auch bei Männern.

Ein weiterer Punkt ist die Problematik von Stress im Job. Es gibt immer mehr Berufsfelder bzw. -situationen, die eine große Flexibilität von Menschen erwarten. Dies können einerseits Reisetätigkeiten, andererseits aber auch Versetzungen oder auch Arbeitgeberwechsel sein. So ist beispielsweise jeder Arbeitgeberwechsel mit viel Unruhe und Umstrukturierung verbunden, was letztlich wiederum zu Zeitmangel führt. Flexibilität ist in der heutigen Arbeitswelt Trumpf, diese geht jedoch einher mit der Tatsache, dass weniger Freizeit vorhanden ist.

Gleichzeitig gibt es eine Entwicklung zu einem Freizeitethos, der den früher üblichen Arbeitsethos in immer stärkerem Maße verdrängt. Während Freizeit früher der Erholung diente, damit man mit neuer Kraft zur Arbeit gehen konnte, so erwarten die Menschen heutzutage von der Freizeit an sich einen eigenen Wert. Freizeit muss dem Menschen immer mehr bieten und eine Erfüllung darstellen, die man früher vorwiegend in der Arbeit fand. Es kommt folglich zu einem Trend hin zur aktiven Freizeitgestaltung, was allerdings nur möglich ist, wenn es in anderen Bereichen Entlastungen gibt.

Wesentliche Freizeitbeschäftigung ist nach wie vor das Reisen. Etwa 40 Millionen Deutsche fahren mindestens einmal im Jahr in den Urlaub, was etwa der Hälfte der deutschen Bevölkerung entspricht.

Trend 3: Der Convenience-Kunde



Weiterhin spielt Sport als Freizeitbeschäftigung eine wichtige Rolle. Dies lässt sich anhand verschiedener Indikatoren messen. So gibt es in Deutschland über 90.000 Sportvereine, Tendenz steigend. Als weiteren Indikator kann zum Beispiel die Anzahl der Marathonläufe in Deutschland genutzt werden, die in den vergangenen Jahren stark angestiegen ist. Hierbei gilt es nicht nur allein die Zahl der Läufe zu berücksichtigen, sondern auch die Vorbereitungszeit, die ein solcher Lauf erfordert.

Trend 3: Der Convenience-Kunde



Quelle: Statista (<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6021/umfrage/anzahl-der-marathon-laefue-in-deutschland-seit-1999/>, 16.11.2012).



Hochschule Bochum – Prof. Dr. Susanne Stark

23

Ein weiterer Indikator ist die Anzahl der Personen, die in ihrer Freizeit ein Fitnessstudio besuchen. Auch diese Zahl ist in den vergangenen Jahren gestiegen. Im Jahr 2012 gaben bspw. 5,7 Millionen Deutsche an, häufig ein Fitnessstudio zu besuchen. Gleichzeitig gab es ca. 10,4 Millionen Menschen, die ab und zu ins Fitnessstudio gehen, sodass es in Summe mehr als 16 Millionen Fitnessstudio-Nutzer gibt. Außerdem sind rund 12 Millionen Deutsche in Ehrenämtern tätig.

Dies alles sind Indikatoren für eine aktive Freizeitgestaltung, die Entlastungen in anderen Bereichen voraussetzen.

Welche Konsequenzen lassen sich für das Handwerk ziehen?

Als erste Konsequenz für das Handwerk ergibt sich, dass man den Zeitsparern beim Zeitsparen behilflich sein sollte. Hierbei stellt die Gruppe der Zeitsparer eine sehr interessante und höchst attraktive Zielgruppe dar. Es handelt sich häufig um junge Menschen, zunehmend weiblichen Geschlechts, die beruflich engagiert sind. Teilweise handelt es sich um Doppelverdiener-Haushalte, die hohe persönliche Ziele haben und die

beispielsweise in der Umgestaltung des Hauses ihre persönlichen Ziele mit verwirklichen möchten.

6.5 Trend 4: Informationsflut



Der vierte Trend ist die Informationsflut. In Deutschland ist das Informationsaufkommen gigantisch hoch. Es gibt zum Beispiel 269 empfangbare TV Programme, wobei der durchschnittliche Haushalt etwa 78 TV-Programme empfangen kann. Außerdem bieten 341 Hörfunkprogramme an und 370 Tageszeitungen können in Deutschland gelesen werden. Weiterhin sind 1.411 Anzeigenblätter und 980 Publikumszeitschriften sowie 1.157 Fachzeitschriften in Deutschland erhältlich. Nicht zuletzt gibt es die endlosen Weiten des Internets mit grenzenlosem Informationszugang.

Dieser Informationszugang ermöglicht es jedem Einzelnen, sich auf einfache Art und Weise Angebote zu beschaffen bzw. diese zu vergleichen. Diese Sichtung und Verarbeitung von Informationen ist allerdings oftmals sehr anstrengend und zeitintensiv. Abgesehen davon ist zum Teil Sachkenntnis erforderlich, was insgesamt zu einem steigenden „Informationsstress“ führen kann. Hierbei gilt es aus Unternehmenssicht zu berücksichtigen, dass der Kunde diese Informationssichtung und –auswahl nur an den von ihm ausgewählten und für ihn interessanten Stellen leisten wird.

Konsequenzen für das Handwerk:

Als Konsequenz ergibt sich, dass das Handwerk zum „Filter“ für den Kunden werden sollte. Es sollte verhüten, dass der ohnehin vorhandene Informationsstress zum Informations-Overkill für den Kunden wird. Das Handwerk sollte daher komplexitätsreduzierend wirken und dem Kunden Übersichtlichkeit sowie Vereinfachung bieten, indem es eine Vorselektion von Informationen vornimmt.

Handwerk und Kooperation

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass diese vier Mega-Trends das gesellschaftliche Leben mehr und mehr bestimmen. Als Konsequenz für den Marktanbieter ergibt sich, dass er immer stärker dazu beitragen sollte, für eine Vereinfachung und Klarheit in einer komplexen Umwelt zu sorgen. Berufstätige Frauen in als Auftraggeberinnen, Senioren, Convenience-Sucher, informationsgestresste Kunden wollen bedient werden. Anbieter müssen sich daher auf Wesentliches konzentrieren und berücksichtigen, dass Kunden Arbeitserleichterungen benötigen. Dem Kunden soll Verantwortung abgenommen werden, um ihm auf diese Weise Zeitersparnisse zu ermöglichen.

Kooperationen im Handwerk ermöglichen es, den vier Mega-Trends optimal gerecht zu werden. Eine Kooperation ist daher als Antwort auf die Zukunftstrends im Markt zu sehen. Die eingangs gestellte Frage „Leistungen aus einer Hand – ein Marketing-Argument?“ kann dementsprechend mit einem „Ja“ beantwortet werden, da das, was die vier Mega-Trends fordern, sehr gut über eine Kooperation angeboten werden kann.

Klaus Braun

Geschäftsführer Malerbetrieb Braun KG

7 Die Kooperation „Raumfabrik (kleine) AG“

- 7.1 Was ist die Raumfabrik AG?
- 7.2 Wie haben sich die Märkte verändert?
- 7.3 Rechtliche Aspekte der Kooperation
- 7.4 Chancen der Kooperation
- 7.5 Risiken der Kooperation
- 7.6 Kundenbindung und –image

7 Die Kooperation „Raumfabrik (kleine) AG“

7.1 Wer ist die Raumfabrik AG?

Die „Raumfabrik AG“ ist eine erfolgreiche Handwerkskooperation aus Wuppertal. In der heutigen komplexen Wirtschaftswelt, besonders mit Blick auf die vier genannten Mega-Trends, sind Kooperationen unerlässlich und werden in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen. Theoretisch müssten sich demnach bisher viele Unternehmen zu Kooperationen zusammengeschlossen haben, gerade im Handwerk stellt dies allerdings nach wie vor eine Herausforderung dar. Die Tatsache, dass es momentan erst wenige erfolgreiche Handwerkskooperationen gibt, liegt daran, dass Handwerker eine besondere „Spezies“ darstellen.

Die Raumfabrik wurde 1999 als Kooperation in der Rechtsform der GmbH gegründet, zu einer Zeit, als das Wort Kooperation noch eng mit dem Begriff Korruption verbunden war. Dies führte dazu, dass die eigentliche Gründung der Raumfabrik sehr lange gedauert hat. Weiterhin ließ man sich in der Gründungsphase viel Zeit, um zu gewährleisten bzw. zu versuchen, dass alle Teilnehmer hinter dem Projekt stehen. Dies war nicht immer einfach. Wenn man hierzu allerdings von vornherein nicht bereit ist, so hätte eine Kooperation im Handwerk keinen Erfolg, da jeder Handwerker in seinem eigenen Interesse handeln würde. Auch wenn es in jeder Kooperation Sanktionen gibt bzw. geben muss, so reichen diese allein nicht aus, um eine funktionierende Kooperation sicherzustellen.

In der Raumfabrik - als Handwerkskooperation - arbeiten Handwerksbetriebe eng zusammen. Gleichzeitig wird aber auch sichergestellt, dass jeder Handwerker selbständig am Markt agieren kann, da anderenfalls die Abhängigkeit von den einzelnen Handwerkern sehr groß wäre. Eine solche Selbständigkeit der Handwerker kann allerdings auch zu dem Problem führen, dass Handwerker unwillig sind, sich Regeln der Kooperation zu

Handwerk und Kooperation

unterwerfen, wenn sie bspw. ihrer gängigen Praxis widersprechen.

Nach einer Umfrage zum Geschäftserfolg von Handwerkern, die grundsätzlich negativ ausfällt, hat sich die Raumfabrik in ihren Anfängen den (Wahl-)Spruch „Wer jammert betrügt sich selbst, doch wer nicht handelt betrügt die Welt“ auf die Fahne geschrieben, der nunmehr seit 15 Jahren besteht.

Die Idee der Gründung bestand im Wesentlichen darin, eine hohe Qualität sicherzustellen und diese dem Kunden zu präsentieren. Dem Kunden soll eine Leistung geboten werden, die an keiner Stelle Anlass zur Kritik gibt. Auch wenn dies ein hochgestecktes Ziel ist, so ist jeder Handwerker der Kooperation davon überzeugt, dieses Niveau sicherzustellen.

Ein weiteres Ziel der Kooperation ist es, dem Kunden eine deutlich bessere Beratung zu bieten, als es bisher der Fall war. Es gibt ein klares Konzept für die einzelnen Kooperationsbetriebe, in dem wesentliche Begriffe eindeutig definiert sind. So ist bspw. in dem Konzept des Malermeisters eindeutig festgelegt, was ein Kunde – bezogen auf Wände - unter dem Wort „glatt“ zu verstehen hat. Das Wort glatt an sich sagt zunächst einmal nicht viel aus, durch die Operationalisierung wird allerdings auf messbare Art und Weise sichergestellt, dass der Kunde weiß, was er zu erwarten hat. Außerdem wird ihm gezeigt, wie glatt eine Wand nach Leistungserbringung sein wird. So werden Streitpunkte vorab ausgeräumt.

Bis dato gab es in den beteiligten Malerbetrieben der Raumfabrik Ausstellungen, die für Maler geeignet waren und ausschließlich Malerarbeiten gezeigt haben. Man konzentrierte sich auf nur ein Gewerk, nie aber gab es umfassende bzw. übergreifende Ausstellungen, die auch andere Gewerke mit berücksichtigten. In der Praxis ist es allerdings üblich, dass neben Malermeistern in der Regel auch Bodenleger oder Dekorateur an einem Auftrag beteiligt sind. Selten kommt es vor, dass der Malermeister allein beauftragt wird.

Handwerk und Kooperation

Das Angebot einer „zusammengefügt, kompletten Arbeit“, welches durch die Kooperation erreicht wird, muss dem Kunden adäquat vermittelt werden. Aus diesem Grund hat die Raumfabrik Räumlichkeiten gemietet, um dem Kunden im kleinen Rahmen Produkte und Arbeiten aus einer Hand zu präsentieren. So werden immer auch angrenzende Arbeiten gezeigt, bspw. „Wand und Boden“ oder aber „Dach“ und „Anschluss der Wärmedämmung“, um die Übergänge von einem Handwerksberuf zum anderen darzustellen.

Heute firmiert die Raumfabrik nicht mehr als GmbH sondern als kleine AG. Dies erleichtert es dem Unternehmen, sich schneller von Handwerkern zu trennen, die nach einiger Zeit nicht mehr in das Kooperationskonzept passen. Diese Möglichkeit der schnellen Trennung von Handwerksbetrieben ist auch deswegen notwendig, damit die einzelnen Handwerker einen Anreiz haben, ihre Leistungen angemessen zu erbringen.

Bevor eine Leistung erbracht wird, beschäftigt sich die Raumfabrik damit, herauszufinden, wo die Wünsche des jeweiligen Kunden liegen. Diese werden im Anschluss analysiert und die Leistung entsprechend hierauf ausgerichtet. Vielfach liegen die Wünsche des Kunden recht offensichtlich auf der Hand. Auch für das Handwerk ergibt sich – wie oben angemerkt -, dass dem Kunden in erster Linie Arbeit abgenommen werden muss. Der Kunde möchte seine Wünsche äußern und fordert eine umfassende Beratung, um zu verstehen, was gemacht wird. Weiterhin wünscht er eine offene Darlegung der Kosten. Im Anschluss möchte er allerdings so wenig wie möglich an der Leistungserstellung beteiligt werden und ist letztlich nur an der finalen Leistung des Handwerkers interessiert.

Je nach Gewerk wird die Analyse der Kundenwünsche von unterschiedlichen Personen übernommen. Vielfach sind Architekten involviert; geht es allerdings um ein besonderes Gewerk, wie bspw. ein Dach oder eine energetische Sanierung, so wird auch der Dachdecker oder der für die Dämmung verantwortliche Handwerker mit einbezogen. Erst nach der umfassenden

Handwerk und Kooperation

Beratung, d.h. der Bemusterung und Planung, wird über den finalen Preis für die Gesamtleistung gesprochen. Hierbei ist es wichtig, dass die Planung ideenreich ist, da der Kunde klare Vorstellungen hat, die optimal erfüllt werden müssen.

Im Anschluss an die Planung erfolgt die gewerkübergreifende Koordination, die für die Leistungserbringung essentiell ist. Dies stellt gerade im Handwerk eine große Herausforderung dar. Es gilt zu beachten, dass die erstellte Leistung für den Kunden gebrauchsfertig sein muss. Je nach Kunde kann dies unterschiedlich sein, wobei immer häufiger Frauen entscheiden, gerade wenn es bspw. um eine neue Küche geht. Inwiefern der Kunde mit der Leistung zufrieden ist, hängt weniger von ihm selbst als vielmehr von den verantwortlichen Handwerkern ab. So ist es durchaus denkbar, dass nach Fertigstellung einer Küche – inklusive Reinigung – ein Koch engagiert wird, der den Kunden in der neuen Küche zum ersten Mal bekocht. So wird die Baustelle zum positiven Erlebnis, was wiederum der Kundenbindung dient. Dieses Erlebnis kompensiert oftmals auch Probleme, die ggf. während der Leistungserbringung aufgetreten sind.

Letztlich sind als wesentliche Schlüsselpunkte für einen erfolgreichen Auftrag eine klare Terminabsprache sowie eine klare Preisvereinbarung notwendig. Vor allem die Preissetzung kann hierbei problematisch sein, da ein Kunde Preise in der Regel vorab einfordert und es für den Handwerker schwierig ist, diese im Vorfeld genau zu kalkulieren. Für ein Unternehmen bedeutet dies, dass es sich vorab intensiv mit der Baustelle beschäftigen muss. Gerade in Bezug auf Kooperationen muss jeder Handwerker als Teilnehmer der Kooperation seinen Beitrag leisten, damit Termine und Preise eingehalten werden. Um Termintreue zu gewährleisten, gilt es insbesondere die Anfangsphase zu betrachten, da gerade in dieser Phase der Leistungserstellung noch kein Termindruck herrscht. Damit Termine eingehalten werden können, kann es durchaus vorkommen, dass der Bauunternehmer, der am Anfang auf einer Baustelle tätig war, zum

Handwerk und Kooperation

Schluss mit einspringen muss, wenn er derjenige war, der in der Anfangsphase Termine nicht eingehalten hat.

Weiterhin ist es sehr schwierig, bei Baumaßnahmen Festpreise zu kalkulieren. Gerade aber, weil dies so schwierig ist und nur wenige Unternehmen dies leisten können, sollte man es tun, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Eine solche Vorab-Kalkulation ist immer mit einem Risiko verbunden, sodass ein gewisses Maß an Mut und Erfahrung erforderlich ist.

Um eine erfolgreiche Kooperation zu gewährleisten ist es außerdem wichtig, sich mit Betrieben zusammenzuschließen, die gleiche oder zumindest ähnliche Ansichten vertreten. Die Raumfabrik hat sich als erfolgreiche Kooperation ein Motto von Theodor Heuß auf die Fahne geschrieben. Qualität soll demnach nicht von Gutachtern gemessen werden, sondern die Raumfabrik selbst muss hinter ihrer Arbeit stehen und mit dieser zufrieden sein. Letztlich kann jeder Handwerker genau beurteilen, ob seine Arbeit einwandfrei ist oder nicht. Das bedeutet, dass er im Zweifel genau weiß, wo Schäden oder Mängel liegen. Somit ist es erforderlich, dass auf der Baustelle vorab ein Klima geschaffen wird, welches eben diese Ehrlichkeit fördert. Gelingt dies, so wird aus dem Handwerker ein Dienstleister, was insbesondere für gewerkübergreifende Arbeiten Voraussetzung ist.

Die Leistungsfähigkeit der beteiligten Firmen stellt ein weiteres Problem für Kooperationen dar. Zu Beginn achtete die Raumfabrik, als Kooperationsunternehmen, weniger auf die Leistungsfähigkeit der Kooperationspartner, als vielmehr auf den Ruf und die Bereitschaft der Firma, sich an der Kooperation zu beteiligen. Problematisch wurde es, wenn die Größe der Betriebe sehr unterschiedlich war. Steht bspw. ein Bauunternehmer mit 40 Angestellten einem Einzelunternehmer gegenüber, so kommt es schnell zu Konflikten. Hier ist es notwendig, entweder die Leistungsfähigkeit der Unternehmen anzugleichen oder aber alternative Betriebe zu suchen, für die der Kooperationspartner allerdings die Verantwortung trägt. Diese Abstim-

Handwerk und Kooperation

mung der Leistungsfähigkeit der beteiligten Unternehmen muss kontinuierlich überprüft werden.

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Effizienzverbesserung bei der Vertragsabwicklung. Auch hier müssen regelmäßige Abstimmungen zwischen den Partnern erfolgen, um dem Kunden auf diese Weise moderne und innovative Dienstleistungen zu bieten. Nimmt man wieder das Beispiel einer neuen Küche, so wird bspw. sichergestellt, dass diese gereinigt ist und Gardinen des Raumausstatters bereits angebracht sind. Somit steht die komplette Leistung mit individuellem Kundenservice im Vordergrund. Ganz allgemein wünschen Kunden Sicherheit und Vertrauen in den Unternehmer. Dieses Vertrauen kann zum einen aufgebaut werden, wenn der Dienstleister in der Vergangenheit bereits eine Leistung für den Kunden erbracht hat. Zum anderen spielen Empfehlungen von Freunden und Bekannten eine wichtige Rolle für die Vertrauensbildung.

Für das Unternehmen sind weiterhin gute Deckungsbeiträge entscheidend. Hierbei sollte man allerdings nicht bei den Zahlen allein ansetzen und sich Profit als primäres Ziel setzen. Zunächst gilt es vielmehr zu bestimmen, inwieweit die eigene Leistung den Marktanforderungen entspricht und ob Kunden bereit sind, die Leistung entsprechend zu vergüten. Hierfür sind besondere Mitarbeiter erforderlich, die dafür sorgen, dass aus dem „bloßen“ Handwerker ein Dienstleister wird. Dies kann nur durch Mitarbeiter geleistet werden, die die Schnittstellen der angrenzenden Gewerke kennen, bedingt dadurch, dass sie in der Vergangenheit evtl. bereits mit dem entsprechenden Unternehmen zusammengearbeitet haben. Auf diese Weise werden Schnittstellen deutlicher und können dementsprechend besser bearbeitet werden. Bei der Renovierung eines Dachausbaus bspw. wurde das Dach angehoben, um im Dachgeschoss eine Wohnung einzubauen. Die Vorarbeiten wurden geleistet, allerdings stellte sich bei der weiteren Arbeit heraus, dass ein Brandschutzgutachten erforderlich war. Da dieses nicht sofort verfügbar war, hat dieses in der Folge den Bau gestoppt. Es ist

Handwerk und Kooperation

daher unbedingt notwendig, dass solche Details bereits im Vorfeld geplant und berücksichtigt werden. Nur wenn alle Genehmigungen vorhanden sind, kann auch ein Fertigstellungstermin berechnet werden. Eine gewerkübergreifende Ausbildung hätte in diesem Fall eine solche Bauverzögerung verhindert. So erlernen Auszubildende in der Raumfabrik einen Beruf, lernen aber während ihrer Ausbildungszeit auch angrenzende, vor- und nachgelagerte Gewerke kennen. Auf diese Weise kennen sie neben den Gewerken auch die Mitarbeiter, was spätere Arbeiten erheblich erleichtert.

Eine solche gegenseitige Hilfe der Gewerke untereinander muss auch Ressourcen freisetzen, d.h. letztlich dafür sorgen, dass Geld gespart wird. So kann es sein, dass ein Heizungsinstallateur eine Heizkörperrückwand selbst streicht, ohne dass ein Malermeister zur Hilfe gerufen werden muss. Es gilt, solche Schnittstellen vorab auszumachen, was eine regelmäßige Abstimmung der Gewerke sowie eine entsprechende kontinuierliche Qualifikation der Mitarbeiter erfordert. Hier spielt ebenfalls die Atmosphäre eine wichtige Rolle. So sollte der klassische „Schulcharakter“ vermieden und stattdessen für eine gemütliche, vertraute Atmosphäre gesorgt werden.

Eine erfolgreiche Umsetzung solcher Kooperationsvorhaben sichert bestehende und schafft neue Arbeitsplätze. Gleichzeitig werden „neue“ Mitarbeiter geschaffen, dahingehend, dass sie geschult werden ein breiteres Leistungsspektrum abzudecken.

Außerdem ist das Klima auf einer Baustelle von entscheidender Bedeutung. Schätzungsweise steigen die Kosten für eine Leistung um 20 %, wenn das Arbeitsklima ungünstig ist, da jeder Handwerker sein eigenes „Ding“ macht ohne sich mit anderen abzustimmen. Darüber hinaus sorgt ein schlechtes Arbeitsklima für eine schlechte Stimmung auf der Baustelle, was nicht zuletzt dazu führt, dass die Arbeit keinen bzw. weniger Spaß macht. Daher ist ein gutes Arbeitsklima wesentlich, was schon mit kleinen Dingen, wie Brötchen oder Kaffee erreicht werden kann. Daher kommt insbesondere den Projektmanagern eine wichtige

Handwerk und Kooperation

Rolle zu, da sie für Ideen sorgen müssen, die das Klima auf einer Baustelle positiv beeinflussen. Auf diese Weise kann erreicht werden, dass der Mitarbeiter zum Mitgestalter wird, was eine Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Arbeitsablauf ist. Nur wenn sich Mitarbeiter ernst genommen fühlen, kann der gewünschte Arbeitsablauf erreicht werden.

Die Raumfabrik arbeitet weiterhin eng mit Schulen zusammen, um möglichst früh Nachwuchskräfte zu generieren und potentielle Auszubildende auszumachen. Hierbei wird darauf geachtet, dass nicht die Geschäftsführer der Partnerunternehmen mit den Schülern sprechen, um potentielle Auszubildende zu akquirieren. Vielmehr wird Wert darauf gelegt, dass aktuelle Auszubildende der Raumfabrik „auf Augenhöhe“ mit Achtklässlern sprechen und ihnen ihre Erfahrungen glaubwürdig nahe bringen.

Darüber hinaus unternimmt die Raumfabrik in regelmäßigen Abständen, etwa alle 2 Jahre, Maßnahmen zur Selbst- und Fremdeinschätzung der Partnerunternehmen. Dazu muss jeder Unternehmer eine Anzahl von Fragen beantworten und anhand einer Skala von 1-6 bewerten. Hierzu gehören bspw. das Erscheinungsbild der Mitarbeiter, Firmenfahrzeuge, Werkzeug, Sauberkeit auf der Baustelle oder die Pünktlichkeit der Mitarbeiter bzw. der Geschäftsleitung. Diese Punkte müssen zunächst aus Sicht des Unternehmers bewertet werden. Im Anschluss wird das zu bewertende Unternehmen von den kooperierenden Unternehmen beurteilt. Hier können mitunter erhebliche Diskrepanzen auftreten, die es im Anschluss zu besprechen gilt. Hierfür ist ein kooperatives, positives Arbeitsklima entscheidend. Zum Teil ist es ebenfalls erforderlich, auf Moderatoren zurückzugreifen, die die Gespräche leiten, da subjektive Meinungen vertreten werden, die erhebliches Konfliktpotential bergen. Außerdem ist es wichtig, für solche Gespräche den richtigen Zeitpunkt zu wählen, um das Konfliktpotential möglichst gering zu halten. So sollten insbesondere Stresssituationen vermieden werden und stattdessen Ruhezeiten, wie bspw. vor Weihnachten, gewählt werden.

Handwerk und Kooperation

Weiterhin sollten die Unternehmen die folgenden Punkte bewerten. Auch hier gilt es zunächst eine Selbsteinschätzung vorzunehmen bevor die Fremdeinschätzung erfolgt:

- regelmäßige Teilnahme an Gesellschafterversammlungen,
- konstruktive Mitarbeit in Gesellschafterversammlungen,
- regelmäßige Teilnahme an Arbeitsgruppen,
- konstruktive Mitarbeit in Arbeitsgruppen,
- Pünktlichkeit und rechtzeitige Ankündigung von Verspätungen,
- Einbringen von neuen Ideen und Anregungen,
- Kritikfähigkeit innerhalb von Gesellschafterversammlungen,
- Einhalten gemeinsamer Entscheidungen und Durchführung beschlossener Maßnahmen,
- Umsetzung von Anregungen und konstruktive Kritik,
- offene und konkrete Ansprache von Problemen an den jeweiligen Betroffenen und
- Engagement beim Kauf der Raumfabrikideen.

Dies ist eine dauerhafte Maßnahme, die auf der einen Seite zwar viel Sprengstoff birgt, auf der anderen Seite aber auch viel bewirken kann. Gelingt es, diese Diskussionen der Kooperationspartner konstruktiv zu gestalten und die Kritikfähigkeit der Partner zu fördern, so führt dies zu einer verbesserten Qualität der Leistungen. Der Grundgedanke hierbei ist, dass die Kooperationsunternehmen Erfolge gemeinsam feiern und im Falle des Scheiterns gemeinsam untergehen. Letztlich gibt es immer nur ein Werkstück, nämlich das, welches der Kunde bestellt hat. So bringt es nichts, wenn der Malermeister seine Arbeit ordnungsgemäß durchgeführt hat, wenn der Schreiner im Gegensatz dazu schlecht gearbeitet hat.

Durch diese regelmäßigen Bewertungen mit anschließender Diskussion sollen leere Versprechungen vermieden werden. Jeder Handwerker, der ein Angebot macht, gibt gleichzeitig ein Versprechen ab. Generell gilt, dass die Kooperationspartner

Handwerk und Kooperation

eine Vielzahl an Versprechen geben müssen, um einen Zuschlag zu bekommen. Dies erfordert, dass die Qualität der Arbeit regelmäßig kontrolliert wird. So nimmt die Raumfabrik die Arbeiten der Handwerker selbst ab, bevor die Übergabe an den Kunden erfolgt. Auch dies birgt Konfliktpotential, weil möglicherweise ein Kollege die Arbeit eines anderen kritisiert. Damit das funktioniert, sind klare Regeln notwendig, auch wenn es immer Sachverhalte geben wird, die nur schwer geregelt werden können.

Im Falle von Konflikten gibt es eine interne Schlichtungsstelle, der sich alle Beteiligten unterwerfen müssen. So kommt es im Konfliktfall zu einem Treffen von mehreren Personen, die nicht an der Baustelle beteiligt waren. Diese werden vom Bauleiter über das bestehende Problem informiert, welches es schnellstmöglich zu lösen gilt. Der „Verursacher“ des Problems hat die Möglichkeit, sich zu äußern, bevor sich die Schlichtungsgruppe zurückzieht und im Anschluss eine Lösung bekannt gibt. An diese Anweisungen müssen sich in der Folge alle Beteiligten halten. Sollte sich gerade der Verursacher des Problems dennoch nicht an die Anweisungen halten, so wird ein anderer Handwerker beordert, der die Arbeit ausführt. Die Kosten dieser Arbeit müssen in einem solchen Fall vom Verursacher des Problems getragen werden. Ggf. kann dieses Verhalten dazu führen, dass sich die Kooperation vom Verursacher trennt. Die interne Schlichtungsstelle sollte möglichst wenig in Anspruch genommen werden. Dennoch sind solche Sanktionen erforderlich, um die Kooperationspartner „im Zaum“ zu halten.

7.2 Wie haben sich die Märkte verändert?

In den letzten Jahren haben sich die Märkte erheblich verändert, auch bezogen auf das Handwerk. Früher bewegte sich das Handwerk in einem breiten Feld der Mitte, wo praktisch jeder Handwerker erfolgreich war. Mittlerweile ist die Oberklasse der Handwerker – bezogen auf ihre Leistungsqualität – eher größer geworden während die „Unterklasse“ überwiegend

baumarktmäßig bedient wird. Das bedeutet, dass sich Handwerker einerseits in einem zunehmend enger werdenden Bereich der Mitte mit hohem Konkurrenzdruck bewegen oder aber im Feld der Spitzenleistungen agieren können. Gerade das Feld der Spitzenleistungen erfordert allerdings, dass hohe Qualitätsstandards erbracht werden müssen, um Erfolg sicherzustellen.

7.3 Rechtliche Aspekte der Kooperation

Die Raumfabrik hat sich darüber ausgetauscht, was passiert, wenn auf einer Baustelle Mängel auftreten. Hierbei ging es vorwiegend um die Frage, wer sich bei auftretenden Mängeln verantwortlich zeigen muss. Verdeutlicht man dies an einem Kreisdiagramm, so stellt der Kreis an sich die gesamte geleistete Arbeit dar. Nach intensiver Diskussion innerhalb der Raumfabrik kam man zu dem Ergebnis, dass 70 % aller während einer Leistungserbringung auftretenden Mängel von den Handwerkern selbst verursacht werden. Hierbei spielt die Zahl eine nachrangige Rolle, vielmehr möchte man mit solchen Überlegungen das Bewusstsein der beteiligten Handwerker schärfen. Weiterhin fand man heraus, dass sich etwa 70 % der durch die Handwerker selbst verursachten Mängel sich nicht vermeiden lassen, während 30 % der Mängel vermeidbar sind. Von diesen 30 % vermeidbarer Mängel wiederum können 10 % sofort vermieden werden.

Dieser Tatsache stimmen alle Beteiligten zu. Diese Zustimmung ist erforderlich, um einheitliche Sanktionen festlegen zu können, die im Falle einer Nicht-Einhaltung greifen. So konnte innerhalb der Raumfabrik erreicht werden, dass insgesamt viel sorgfältiger gearbeitet wird und dass gerade an den Schnittstellen eine bessere Abstimmung erfolgt und qualitativ bessere Vorgewerke übergeben werden.

7.4 Chancen der Kooperation

Eine wesentliche Chance von Kooperationen besteht in der steigenden Qualität der Leistung. Eine Kooperation wirkt sich positiv auf die Mitarbeiter aus, da es zunehmend eingespielte Teams gibt. So kommt es auf den Baustellen zu einem Nebeneinander als Mindestanforderung, besser noch zu einem Miteinander der beteiligten Handwerker. Dies steht in krassem Gegensatz zu der früher üblichen Tendenz eines Gegeneinander der Mitarbeiter.

Durch Kooperationen können Reibungsverluste besser und schneller erkannt, benannt und bearbeitet werden. Auch wenn Reibungsverluste nicht zu 100 % vermieden werden können, so erlauben Kooperationen doch eine Verringerung sowie eine bessere Handhabung dieser.

Außerdem bieten Kooperationen ein hohes Innovationspotential. In Versammlungen der Raumfabrik wird regelmäßig diskutiert, was insgesamt oder aber auch an bestehendem Alten verbessert werden kann.

All diese positiven Punkte einer Kooperation führen dazu, dass verloren gegangene Märkte wieder zurück erobert und momentan bedrohte Märkte stabilisiert werden können.

Eine Kooperation erleichtert es weiterhin, neue Geschäftsfelder zu erschließen, da in Kooperationen im Regelfall mehr Ressourcen zur Verfügung stehen als in Einzelbetrieben. Auch Einzelbetriebe sind sicherlich in der Lage neue Geschäftsfelder zu erschließen, allerdings ist dies oft schwieriger als in größeren Kooperationen.

Außerdem kommt es zu einer Verbesserung der Kapazitätsauslastung. Dies ist ein wesentlicher Punkt, der dazu beitragen kann, Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Viele Handwerksbetriebe sind draußen auf Baustellen tätig, was dazu führt, dass im Winter weniger Aufträge eingehen und folglich weniger gearbeitet werden kann. Kooperationen ermöglichen es, dass die saison-

Handwerk und Kooperation

bedingt weniger ausgelasteten Mitarbeiter für diese Zeit zum Teil in anderen Handwerksbetrieben tätig werden können.

Des Weiteren erlauben Kooperationen eine Spezialisierung innerhalb der beteiligten Einzelgewerke. Hierbei gilt das Motto, dass nicht jeder Betrieb alles können muss, sondern sich jeder auf das konzentriert, was er am besten kann. Dies ist in der Regel vorteilhaft, führt allerdings auch zu einer gewissen Abhängigkeit von den einzelnen Gewerken.

Bezogen auf das Marketing ist zu sagen, dass die Raumfabrik durch den Zusammenschluss von 15 Betrieben ein viel größeres Budget zur Verfügung hat, welches zusammen genutzt werden kann. Dies führt dazu, dass besseres Marketing betrieben werden kann als es sich die Einzelunternehmen für sich genommen leisten können.

7.5 Risiken der Kooperation

Ein wesentliches Risiko einer Kooperation besteht in der Partnerauswahl. Die Partner müssen zusammen passen und es ist immer ein gewisses Maß an Vertrauen nötig, welches man dem Partner entgegenbringen muss.

Weiterhin besteht ein Risiko in einem möglichen Know-how Verlust durch Spezialisierung. Mitarbeiter können z.T. innerhalb der Gewerke unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen und somit Know-how eines Unternehmens in ein anderes weitertragen. Außerdem kann es sein, dass man als Unternehmer in Zeiten geringer Auslastung Mitarbeiter an ein anderes Unternehmen „ausleiht“. Ändert sich die Situation des ersten Unternehmens, so kann dies zu reduzierter Flexibilität führen, wenn die Mitarbeiter nicht unmittelbar verfügbar sind.

Außerdem führt eine Kooperation zu einem hohen Kommunikations- und Koordinationsaufwand. Hier ist ein professionelles Kooperationsmanagement erforderlich, ohne das eine Kooperation scheitern würde.

Handwerk und Kooperation

Darüber hinaus spielt die Betriebsgröße der an der Kooperation beteiligten Unternehmen eine wichtige Rolle. Gerade im Handwerk ist dies häufig ein Problem. Nachdem die Raumfabrik gegründet worden war, forderten einige Handwerker, dass das Logo die Betriebsgröße der einzelnen Betriebe widerspiegeln sollte. Dies wurde natürlich nicht realisiert. Anhand des Auftrittes der Raumfabrik ist also nicht unmittelbar erkennbar, welches Unternehmen groß bzw. klein ist; vielmehr wird Wert darauf gelegt, dass alle Betriebe – zumindest theoretisch auf dem Papier – gleich stark sind.

Im Jahr 1999 hat die Raumfabrik an einem Wettbewerb der Universität Hannover in Zusammenarbeit mit einer Zeitung teilgenommen. Der Laudator beschrieb die Arbeit der Raumfabrik wie folgt sehr treffend:

„Doch genau der Individualismus der Handwerker ist es zugleich auch, der die Kooperation so stark macht. Ihre Zusammenarbeit ist eben nicht auf Fusion sondern auf Kooperation angelegt, auf die Kooperation unabhängiger, selbständiger und gleichberechtigter Partner, die selbständig und unabhängig bleiben wollen, ja die letzten Endes gerade durch die Kooperation ihre Selbständigkeit sichern wollen, indem sie sich und ihre Partner im Wettbewerb besser positionieren.“

7.6 Kundenbindung und –image

Unter anderem hat die Raumfabrik einen großen Veranstaltungsraum hinter ihren Ausstellungsräumen, der nur dank der Kooperation betrieben werden kann, da sich ein Einzelunternehmer eine solche Lokalität nicht leisten könnte. In diesem Raum finden häufig Veranstaltungen bspw. in Zusammenarbeit mit den Wuppertaler Bühnen statt, zu denen regelmäßig Kunden eingeladen werden. Des Weiteren finden in regelmäßigen Abständen Veranstaltungen wie Jazz-Frühschoppen, Sommerfeste, Lesungen o.ä. statt, was sich mit der Zeit bei den Kunden herumgesprochen hat. Solche Veranstaltungen kommen sehr gut an, was auf die Dauer dazu geführt hat, dass sich Kunden

Handwerk und Kooperation

immer häufiger nach Veranstaltungsterminen erkundigen und die Raumfabrik nicht mehr nur dann konsultieren, wenn sie einen Auftrag zu vergeben haben. Genau das ist das Ziel der Raumfabrik: die Sicherung einer langfristigen Kundenbindung.

All diese Veranstaltungen müssen organisiert und vor allem auch finanziert werden. Dies kann nur dadurch erreicht werden, dass viele Partner an der Kooperation beteiligt sind und sich die anfallenden Kosten teilen können. Im Gegenzug können alle Partner von den Veranstaltungen profitieren.

Wie oben angeführt kooperiert die Raumfabrik eng mit einer Schule. Während in der Vergangenheit im Schnitt 1-2 Auszubildende in einem Malerbetrieb der Kooperation angestellt waren, so werden seit der Schulkooperation i.d.R. 8-10 Schulabgänger ausgebildet, da die Kooperation direkt auf die Schule zurückgreifen kann. Weiterer Vorteil der Schulkooperation besteht darin, dass die Raumfabrik ihr Image enorm verbessern konnte, da sich herumgesprochen hat, dass das Unternehmen lokale Ausbildungsplätze schafft. So werden auch regelmäßig Baustellenpraktika oder Bewerbungstrainings angeboten.

Die (politische) Tatsache, dass es in Zukunft keine Hauptschulen mehr gibt, stellt auch die Raumfabrik vor ein Problem, da viele Schüler jetzt dazu angeleitet werden, ihr Abitur zu machen und die Berufsentscheidung somit um einige Jahre verzögert wird, was möglicherweise dazu führt, dass die Raumfabrik zu wenig Auszubildende findet.

Insgesamt lässt sich sagen, dass das Konzept der Raumfabrik auch auf andere Unternehmen übertragbar ist. Allerdings muss bedacht werden, dass der Aufbau einer solchen dauerhaften Kooperation sehr aufwendig und mitunter mit großen Herausforderungen verbunden ist.

Prof. Dr. Ralf Berning

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung, Produktionsmanagement und Logistik an der Hochschule Bochum

8 Ansatzpunkte für Kooperationen im Bereich der Beschaffung



Herr Prof. Dr. Ralf Berning (links), Herr Johannes Phillips (mittig) und Herr Prof. Dr. Jürgen Bock (rechts).

8 Ansatzpunkte für Kooperationen im Bereich der Beschaffung

Der folgende Beitrag soll einen konzeptionellen Rahmen für das strategische Beschaffungsmanagement und speziell für die Entwicklung von Beschaffungs Kooperation aufzeigen. Die Konzepte, die dabei erklärt werden, haben ihren Ursprung in der industriellen Serienfertigung, wo allerdings ganz andere Verhältnisse als im Handwerk herrschen. Gleichwohl lassen sich einige dieser Überlegungen auf handwerkliche Verhältnisse übertragen, wenn beim Einkaufsvolumen eine kritische Masse erreicht wird. Für kleinere Unternehmen und Handwerksbetriebe sind daher Beschaffungs Kooperationen vielfach die notwendige Voraussetzung für ein aktives Beschaffungsmanagement.

Die strategische Ausrichtung des industriellen Einkaufs war insbesondere ein Thema der 80er Jahren. Bis dahin war der Einkauf eine eher administrative Tätigkeit und die Qualifikation der Mitarbeiter in diesem Bereich war allzu oft nur gering. Mit dem Trend zum Outsourcing und der Konzentration auf Kernkompetenzen gewann der Einkauf an Gewicht; hinzu kamen die Revolution, der Informations- und Kommunikationstechnik, die völlig neue Möglichkeiten zur Integration geschäftlicher Abläufe brachte sowie die sich anbahnende Globalisierung.

Im Ergebnis dieser Entwicklungen hat sich das Beschaffungsmanagement zunächst in der Industrie zu einer strategischen Aufgabe gewandelt, die den längerfristigen Erfolg eines Unternehmens maßgeblich beeinflusst. Die alte Kaufmannsweisheit, wonach guter Einkauf der halbe Gewinn ist, bekommt so eine neue Relevanz.

Der Preis spielte früher und spielt auch heute die zentrale Rolle im Einkauf, aber eine alleinige Fokussierung auf den Stückpreis würde der strategischen Natur einkaufspolitischer Entscheidungen heute weniger denn je gerecht. Die Entscheidung für einen Lieferanten ist häufig auch die Entscheidung für eine bestimmte

Handwerk und Kooperation

technische Plattform, insbesondere dann, wenn kein allgemeiner technischer Standard – etwa eine Norm - existiert. Auch im Handwerk spielen heute industriell vorgefertigte Systeme eine zentrale Rolle und die Entscheidung für ein solches System beeinflusst direkt die Qualität und Attraktivität der handwerklichen Leistung wie auch die Kosten der Verarbeitung, der Installation und der Instandhaltung. Dementsprechend ist hier prinzipiell eine Gesamtkostenbetrachtung geboten, die alle aus einer Beschaffungsentscheidung erwachsenden Kostenwirkungen integrativ berücksichtigt.

Die Senkung der Gesamtkosten muss bereits in den frühen Phasen der Produktentwicklung ansetzen, wenn wichtige Weichen gestellt werden, etwa die Frage von Eigenfertigung oder Fremdbezug oder zentrale Lieferantenentscheidungen. Der Einkauf muss daher bereits früh in die Entwicklung von Leistungsangeboten eingebunden werden, was heute bei industriellen Serienprodukten regelmäßig der Fall ist. In einem handwerklichen Umfeld scheint dies dagegen zunächst weniger plausibel zu sein. Hat ein Handwerksbetrieb überhaupt so etwas wie einen Produktentwicklungsprozess? Definitiv! Er wird nur als solcher möglicherweise nicht wahrgenommen. Jeder Betrieb muss zu einem gegebenen Zeitpunkt entscheiden, mit welchen Leistungsangeboten er am Markt teilnehmen will. Dies mag im Rahmen systematischer Analyse oder fallweise erfolgen, in jedem Fall aber ist dabei mit einer gewissen Bindungswirkung festzulegen, mit welchen Materialien, welchen Partnern und mit welchen Systemen ein Marktangebot realisiert werden soll. Im Grunde genommen ist das immer so etwas wie ein Produktentwicklungsprozess, in dessen Rahmen wichtige einkaufsrelevante Strukturentscheidungen zu fällen sind. Es muss nicht immer „High-Tech“ sein, wenn wir von Produktentwicklung sprechen. Anlageüberlegungen könnten für das Gemeinkosten-Material angestellt werden.

Handwerk und Kooperation

Einkaufsentscheidungen im Rahmen des Entwicklungsprozesses sind eher strategischer Natur: es geht darum „wie“ etwas beschafft werden soll – eben auch darum, ob allein oder in Kooperation mit anderen Unternehmen - , noch nicht aber um das operative „wie viel wovon“, „für wann“ und „wohin“.

Derartige strategische Entscheidungen werden auf aggregierter Ebene getroffen, d.h. sie sind weniger für einzelne Materialien zu treffen, als vielmehr für sinnvoll abgegrenzte Materialgruppen mit einem klar abgrenzbaren Beschaffungsmarkt. Für diese Materialgruppen können neben den technischen Eigenschaften der Materialien auch voraussichtliche Bedarfsvolumina, potentielle Lieferanten, Substitutionsprodukte sowie die Marktvolumina und die wichtigsten Bedarfsträger benannt werden. Damit stellen Materialgruppen den Ausgangspunkt für die Analyse und Gestaltung der strategischen Beschaffungssituation dar.

Materialgruppen sind insbesondere auch eine wichtige Grundlage für die Entwicklung von Beschaffungsk Kooperationen. Beim Abgleich der Materialbedarfe über Unternehmensgrenzen hinweg, können Gemeinsamkeiten der Bedarfsstruktur in der Regel nur auf aggregierter Ebene erkannt werden; auf der Detailebene überdecken individuelle Besonderheiten häufig die einkaufsrelevanten Strukturmerkmale. Kommen potentielle Kooperationspartner für eine spezifische Materialgruppe – bspw. Befestigungselemente –zusammen auf ein kritisches Volumen, so kann im nächsten Schritt geprüft werden, ob man sich auf ein Standardsortiment für diese Materialgruppe einigen kann und somit die Grundlage für eine gemeinsame Beschaffung findet. Dies hat dann wieder Rückwirkungen auf Entscheidungen bei der Entwicklung des Produkt- und Leistungsspektrums, die sich an diesen Standards orientieren müssten.

Grundlage einer Materialgruppierung ist ein Materialklassifikationssystem, in das jeder einzelne Artikel einzuordnen ist. In der Regel ist ein solches Klassifikationssystem hierarchisch aufge-

Handwerk und Kooperation

baut, womit schrittweise aggregierte (drill-up) bzw. disaggregierte (drill-down) Sichten auf die Beschaffungsdaten erzeugt werden können.

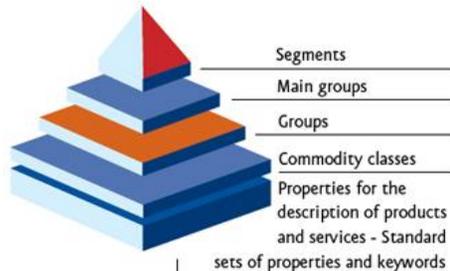


Abbildung 2: Hierarchischer Aufbau der Produktklassifikation mit ecl@ss (Quelle: www.eclass.de)

Die Abbildung zeigt die pyramidale Struktur des Klassifikationssystems 'ecl@ss'. Die Einordnung eines Artikels in das System erfolgt auf der untersten Ebene mit zusätzlichen Standardmerkmalen (etwa Farbe) und Schlüsselbegriffen. Die Materialklassen der untersten Ebene lassen sich dann schrittweis zu Gruppen, Hauptgruppen und Segmenten zusammenfassen. Die Daten der Beschaffungshistorie können so in unterschiedlicher Granularität für analytische Zwecke zur Verfügung gestellt werden. Bei Anbahnung einer Beschaffungs Kooperation kann die Bedarfsstruktur potentieller Partner so auf mehreren Aggregationsebenen analysiert und auf Gemeinsamkeiten hin verglichen werden können.

Früher unterhielten große Industrieunternehmen proprietäre Klassifikationssysteme (und tun dies wohl noch heute). Das holländische Unternehmen Philipps kürzte seine eigene „Classification of Goods“ sinnigerweise mit CLOGS ab – dem holländischen Wort für Holzschuhe. Proprietäre Klassifikationssysteme haben den Nachteil, dass sie nur für interne Analysen hilfreich sind, der Abgleich mit potentiellen Kooperationspartner würde eine Umschlüsselung in ein gemeinsames übergeordnetes System erfordern, was – wenn überhaupt – dann nur auf hoch aggregierter Ebene gelingen wird.

Handwerk und Kooperation

Für kleinere Unternehmen ist eine Materialklassifikation wohl nur dann wirtschaftlich möglich, wenn auf einen allgemeinen oder Branchenstandard zurückgegriffen werden kann. Glücklicherweise haben sich insbesondere mit dem Aufkommen des elektronischen Geschäftsverkehrs heute mehrere Klassifikationsstandards breit im Markt etabliert, die hierbei nützlich sein können.

Zum Ausgangspunkt einer detaillierteren Betrachtung verschiedener beschaffungsstrategischer Szenarien und der Bedeutung kooperativer Beschaffung wollen wir das Kraljic-Portfolio nehmen.

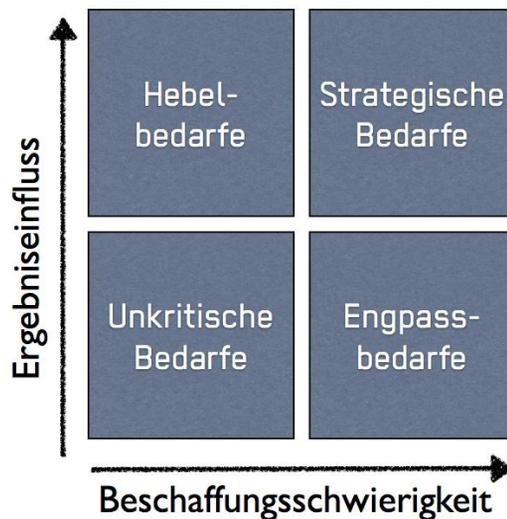


Abbildung 3: Kraljic-Portfolio

Auf der Horizontalen der Portfolio-Matrix ist die Beschaffungsschwierigkeit abgetragen, die für eine Materialgruppe etwa daran gemessen werden kann, welchem technischen Anspruchsniveau eine Materialgruppe zugerechnet wird, welche Zahl alternativer Lieferanten in Frage kommen oder wie sicher Versorgungswege und Herkunftsländer eingeschätzt werden. Normteile, die i.d.R. technisch einfach sind und die Anbieter weltweit gleichermaßen gut herzustellen vermögen, sind hier ganz links abzutragen. Anspruchsvolle innovative Systeme - etwa Sensorik oder Brennwert-Heizsysteme - weiter rechts. Auf der Vertikalen der Matrix wird der Einfluss einer Materialgruppe auf das

Handwerk und Kooperation

Betriebsergebnis abgetragen, gemessen etwa am Anteil des Materials am gesamten Einkaufsvolumen.

Die vier Matrixfelder repräsentieren jeweils eine strategische Grundsituation, für die eine allgemeine strategische Zielrichtung abgeleitet werden kann.

Hebelbedarfe sind technisch/wirtschaftlich einfache Materialgruppen - sog. Commodities - mit relativ hohem Volumen und Ergebniseinfluss; eigentlich die ideale Situation für eine Preisenkungsstrategie durch geografisch weit gestreute Ausschreibung des Bedarfs im Sinne eines Wettbewerbseinkaufs. Das Bedarfsvolumen eines speziellen nachfragenden Betriebes mag allerdings aus dessen Sicht hoch erscheinen, obwohl das Volumen nicht wirklich die Marktmacht für eine aktive Beschaffungspolitik vermittelt. Erst wenn es im Rahmen von Beschaffungsk Kooperationen gelingt, ein kritisches Volumen zu erreichen, dann stehen dem Verbund Handlungsoptionen offen, die sonst nur größere Industriebetriebe oder Handelsunternehmen nutzen können.

Engpassbedarfe sind durch eine hohe Beschaffungsschwierigkeit gekennzeichnet - und bedeuten für den Nachfrager möglicherweise die ohnmächtige Hinnahme seitens großer Anbieter gesetzter Konditionen und technischer Spezifikationen. Eine eventuell wünschenswerte Individualisierung oder Anpassung an spezifische Erfordernisse erscheint ausgeschlossen. Durch Konsolidierung der Bedarfsvolumina mehrerer Firmen im Rahmen von Beschaffungsk Kooperationen könnte sich eine Materialgruppe in Richtung auf das Feld der Strategischen Bedarfe verschieben und damit günstigeren Rahmenbedingungen unterliegen.

Strategische Bedarfe eröffnen prinzipiell die Möglichkeit partnerschaftlicher Kunden/Lieferanten-Beziehungen auf Augenhöhe und damit vielleicht auch die Einflussnahme auf technische Details und Konditionen. Allerdings würde dies im Rahmen von Beschaffungsk Kooperationen nur für den Verbund als Ganzem

Handwerk und Kooperation

gelten, die einzelnen Kooperationspartner müssten sich im Vorfeld auf eine gemeinsame Zielsetzung einigen. Eine einfache Addition der Bedarfsvolumina reicht hierfür nicht aus.

Unkritische Bedarfe sind einfach zu beschaffende Standardmaterialien bei insgesamt relativ niedrigem Bedarfsvolumen. Dieses Feld beheimatet allgemeine Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Instandhaltungsmaterial (engl. MRO = Maintenance, Repair and Operating Materials). Gemessen am Einkaufsvolumen mag der Ergebniseinfluss dieser Materialgruppen gering sein, gleichwohl kann eine Versorgungsstörung bei einzelnen Materialien zu erheblichen Konsequenzen im Betriebsablauf führen.

Zudem handelt es sich bei den unkritischen Bedarfen vielfach um sog. C-Teile. Diese sind dadurch charakterisiert, dass es sich um ein insgesamt geringes Volumen handelt, das sich zudem auf eine sehr große Zahl von Einzelpositionen verteilt. Das Einkaufsvolumen eines jeden einzelnen Artikels in dieser Kategorie muss also als sehr gering angesehen werden. Der Aufwand einer einkäuferischen Auseinandersetzung mit einzelnen Artikeln und Bedarfen lässt sich somit wirtschaftlich schwer rechtfertigen. Ziel einer Beschaffungsstrategie für Unkritische Bedarfe muss es deshalb sein, die Prozesskosten der Beschaffung zu minimieren und die Beschaffungsabwicklung direkt auf den Bedarfsträger zu verlagern. Dies kann heute durch den Einsatz informationstechnischer Systeme bei gleichzeitig erhöhter Kontrolle und Transparenz gelingen. Allerdings sind Installation, Betreuung und Betrieb solcher Systeme von einem kleineren Betrieb kaum zu leisten, und muss deshalb auf einer überbetrieblichen Ebene erfolgen, etwa durch Kooperation auf Verbandsebene oder mittels Verlagerung auf einen Dienstleister.

Begünstigt wird ein solches Vorgehen durch den Umstand, dass es sich bei unkritischen Bedarfen häufig um Artikel des allgemeinen Bedarfs handelt - wie Büromaterial, Hygienepapier, Reinigungsmaterial, Handwerkzeuge etc. - und die Bedarfe

Handwerk und Kooperation

auch ansonsten heterogen strukturierter Betriebe ohne besondere Vereinheitlichungsmaßnahmen aggregierbar sein dürften. Dementsprechend bieten sich zahlreiche Dienstleister wie Handelsunternehmen, horizontale elektronische Marktplätze und spezielle Einkaufsdienstleister an, über die eine Beschaffungs-kooperation organisiert werden kann.

Die Artikel des unkritischen Bedarfs werden wohl häufiger als die anderer Kategorien lagerhaltig bereitgestellt, insbesondere soweit für diese geringwertigen Güter eine kurzfristige Verfügbarkeit gefordert wird. Daraus ergibt sich für diese Kategorie ein weiterer Vorteil kooperativer Beschaffung. Aggregiert man nämlich mehrere dezentrale Bedarfe, dann entsteht nicht nur ein größeres Gesamtvolumen, sondern auch eine größere Stabilität des Bedarfsverlaufs: braucht der Eine mehr, dann braucht der Andere weniger, so dass sich im Durchschnitt eine Verstetigung des Bedarfsverlaufs ergibt. Dies bedeutet aber, dass sich für die zentrale Beschaffung und Lagerhaltung die Unsicherheit bezüglich der Bedarfshöhe verringert und die Prognostizierbarkeit des Bedarfes verbessert. Geringere Unsicherheit heißt aber, dass die lagerhaltige Versorgung wesentlich effizienter realisiert werden kann, da weniger Sicherheitsbestand zur Gewährleistung eines geforderten Servicegrads benötigt wird.

Der kurze Überblick zeigt, dass auch kleinere Unternehmen und Handwerksbetriebe heute eine moderne Beschaffungspolitik betreiben können, wenn sie kooperieren und sich hierfür im Vorfeld organisatorisch rüsten.

Dipl.-Ing. (FH) Johannes Philipps

Geschäftsführender Gesellschafter der Philipps
GmbH & Co. KG

9 Kooperation im Einkauf

9.1 Das Unternehmen Philipps

9.2 Gründe für die Bildung von Einkaufskooperationen im
Handwerk

9.3 Gestaltung von Einkaufskooperationen am Beispiel
der Philipps GmbH & Co. KG und Anforderungen an die
Mitglieder

9 Kooperation im Einkauf

9.1 Das Unternehmen Philipps

Die Firma Philipps, 1924 durch Johann Philipps gegründet, ist ein handwerkliches Familienunternehmen, das heute in 3. Generation von den Enkeln des Firmengründers, den Geschwistern Dipl.-Ing. (FH) Johannes Philipps und Dipl.-Ing. (FH) Christina Philipps geführt wird.

Die Philipps GmbH & Co. KG beschäftigt rund 100 Mitarbeiter, die Philipps Gruppe im Verbund mit Tochterunternehmen aus dem handwerklichen Bereich, dazu einer Hausverwaltung und einem bundesweit tätigen Wärmemess- und Abrechnungsdienst rund 300 Mitarbeiter.

Ein Schwerpunkt der Philipps Firmenphilosophie ist die berufliche Ausbildung. Sowohl im gewerblichen als auch im kaufmännischen Bereich bietet die Philipps GmbH jungen Menschen berufliche Perspektiven. Inzwischen wurden weit über 200 Lehrlinge ausgebildet, wofür die Philipps GmbH von der Handwerkskammer Dortmund ausgezeichnet wurde.

Die Philipps GmbH & Co. KG gliedert sich in

- den Anlagenbau, in dem große Anlagen im Bereich der technischen Gebäudeausrüstung geplant, die Ingenieurleistungen erbracht werden und die handwerkliche Ausführung erfolgt,
- den Wartungs-/Kundendienst, in dem Kleinanlagen realisiert und Wartungs- und Reparaturarbeiten durchgeführt werden,
- das Bäder-Atelier, in dem eine gewerkeübergreifende Planung und die handwerkliche Umsetzung von design-ten Komplettbädern erfolgt und
- das Energie-Optimierungs-Zentrum Ruhr., in dem am Firmensitz der Philipps GmbH & Co. KG an der Rombacher Hütte in Bochum-Weitmar sämtliche „neuen“

Handwerk und Kooperation

Technologien wie Blockheizkraftwerk, Wärmepumpe, Pelletheizung, sowie Solar- und Photovoltaikanlage live und in Funktion erlebbar sind.

Mithin erbringt die Philipps GmbH & Co. KG sämtliche Leistungen der technischen Gebäudeausrüstung (Heizungstechnik, Klima-/Lüftungstechnik, Sanitärtechnik, Elektrotechnik, Schwimmbadtechnik).

9.2 Gründe für die Bildung von Einkaufskooperationen im Handwerk

Die Philipps GmbH & Co. KG ist einer von bundesweit 40 Gesellschaftern einer aktiven Einkaufskooperation; alles Unternehmen der SHKE Branche und größtenteils ähnlich der Philipps GmbH & Co. KG.

Jeder dieser Gesellschafter hat eine Stillschweigevereinbarung unterschrieben, weshalb diese Einkaufskooperationsgesellschaft im Folgenden „Mustermann GmbH“ genannt wird.

Zwischen den Standorten der Gesellschafter besteht, geografisch gesehen, immer ein Abstand von mindestens 80 km Luftlinie. Im Schnitt beschäftigt jeder Gesellschafter 60 – 100 Mitarbeiter, sodass schon eine geballte handwerkliche Kraft der Industrie/den Produktherstellern gegenübersteht.

Die Philipps GmbH & Co. KG ist, wie gesagt, in 3 Hauptbereiche/Profitcenter aufgliedert: den Anlagebau, den Wartungs-/Kundendienst und das Bäder-Atelier. Für den Einkauf bestehen hier ganz unterschiedliche Bedarfe. Der Kundendienst benötigt ganz andere Materialgruppen als der Anlagenbau und das Bäder-Atelier.

Im Folgenden ein konkretes Beispiel aus dem Anlagenbau:

Es soll ein Blockheizkraftwerk in einem Mehrfamilienhaus eingebaut werden. 84,35 % des Auftragsvolumens machen bei

Handwerk und Kooperation

diesem werthaltigen Bauteil die Materialkosten aus, rund 12 % sind Lohnkosten, der Rest Fremdleistung.

Man sieht, dass man sich mit den Materialkosten, also dem Einkauf, näher beschäftigen muss, handelt es sich doch um einen Bereich, bei dem wesentliche Marktvorteile durch gesteigerte Deckungsbeiträge generiert werden können.

Im Einkauf liegt der Gewinn. Deshalb liegen die Vorteile von gebündelten Materialbestellungen im Rahmen von Einkaufskooperationen auf der Hand, weil sich höhere Rabattsätze aushandeln lassen.

Ein weiteres Beispiel aus der Praxis: 3 Handwerksbetriebe, A, B und C, kaufen ein und dasselbe Produkt ein, das in der Bruttopreisliste des Händlers 500,-- Euro kostet.

Firma A	mit einem Rabatt von 35 % = 325,-- Euro
Firma B	mit einem Rabatt von 40 % = 300,-- Euro
Firma C (Einkaufsverbund)	mit einem Rabatt von 45 % = 275,-- Euro

Wenn Firma A das Produkt mit 25 % Aufschlag verkauft, also für 406,25 €, dann kann Firma B schon 35,42 % und Firma C 47,73 % Aufschlag realisieren, ohne, dass das Produkt für den Kunden teurer wird. Ein gesteigerter Deckungsbeitrag von 61,5 % für die Firma C bei einem konstanten Verkaufspreis.

Also ein Grund für die Bildung von Einkaufskooperationen im Handwerk:

Erzielen höherer Rabatte auf Grund des Einkaufs größerer Mengen. Reduzierung der Preise für den Kunden bei gleichzeitiger Steigerung des Deckungsbeitrages.

Neben der Reduzierung der Einkaufspreise sowie der Sicherung bzw. Steigerung des Umsatzes seien im Folgenden noch einige weitere Gründe nur aufgelistet, ohne näher darauf einzugehen, die für die Bildung von Einkaufskooperationen sprechen.

Handwerk und Kooperation

Monetäre Gründe zur Bildung einer (Einkaufs)-Kooperation:

- Verbesserung der Zahlungs- und Lieferbedingungen
- Sicherung bzw. Steigerung des Umsatzes
- Reduzierung der Lagerhaltungskosten etc.
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- Stärkung des Handwerks gegenüber der Industrie und den Zulieferern

Nicht-monetäre Gründe zur Bildung einer (Einkaufs)-Kooperation:

- Ausbau der Einkaufskompetenz
- Einbringung von Technologieanregungen
- Steigerung des Know-how-Transfers / Erfahrungsaustausch
- Erhöhung des Standardisierungsgrads etc.

Bei so vielen Vorzügen, die Einkaufskooperationen dem Handwerk bringen, ist es interessant, wie viele Handwerksunternehmen derart eingebunden sind.

In einer Umfrage des Zentralverbands des deutschen Handwerks wurden Handwerksunternehmer gefragt: "Sind sie mit ihrem Betrieb derzeit an einer oder mehreren Unternehmenskooperationen beteiligt?". 78 Prozent, und es geht nicht nur um reine Kooperation im Einkauf, sagen: Wir sind an überhaupt keiner Kooperation, in keinem Bereich aktiv. 19 Prozent der Befragten sagen Ja und 2,8 Prozent machen keine Angabe. Es ist mehr als erstaunlich, dass in so vielen Handwerksbetrieben nicht angekommen ist, wie wichtig Partnerschaften sind. Betriebe die im Handwerk kooperieren, kooperieren vor allem im Bereich der Dienstleistung. Man muss wissen, dass Kooperationen häufig auch aus der Not heraus entstehen, wenn z.B. ein Kunde von einem Handwerker ein Badezimmer inklusive Fliesen- und Elektroarbeiten erstellen lassen möchte. Fliesen und Elektrodienstleistungen kann er nicht anbieten, also muss er

sich notgedrungen einen Fliesenleger und Elektriker dazu suchen damit er in der Kooperation ein Gesamtprojekt anbieten kann.

Im Bereich des Einkaufs ist nicht einmal ein Viertel der Betriebe organisiert. Das ist schon verwunderlich und muss deutlich ausgebaut werden.

9.3 Gestaltung von Einkaufskooperationen am Beispiel der „Mustermann GmbH“ und Anforderungen an die Mitglieder

Die Kooperation, die Mustermann GmbH, in der die Philipps GmbH & Co. KG ist, wurde 1975 ursprünglich gegründet, um Erfahrungen auszutauschen. Zu dieser Zeit stand der Einkauf noch nicht primär im Fokus. 1987 wurde die Kooperation als GbR neu gegründet und 1990 in eine GmbH umgewandelt.

Eine gute Kooperation zeichnet sich nicht dadurch auch aus, dass man Gesellschafter sein **möchte**. Gesellschafter werden von den Gesellschaftern der Mustermann GmbH genau ausgesucht und angesprochen. Darüber hinaus muss man sich als Gesellschafter zwei oder dreimal vorstellen und verschiedene Anforderungen erfüllen, um überhaupt als Gesellschafter aufgenommen zu werden. Die Mustermann GmbH nimmt keinen Betrieb auf, der nicht gut aufgestellt und wirtschaftlich gesund ist. Der Grund dafür ist, dass die Kooperation sich sonst selbst ein Bein stellen würde. Jedes Mitglied bzw. jeder der 40 Betriebe ist Gesellschafter durch den Erwerb eines Geschäftsanteils und sozusagen Miteigentümer.

Eine weitere wesentliche Voraussetzung ist die Innovation. Diese wird vor Aufnahme überprüft. Ein Handwerksbetrieb ohne EDV wird nicht gebraucht. Der Grund dafür ist, dass dieser Handwerksbetrieb nicht an der Kommunikation über das Intranet, über das alle kommunizieren, teilnehmen kann.

Handwerk und Kooperation

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass die Nachfolge im entsprechenden Handwerksbetrieb gesichert sein sollte. In Betrieben, in denen die Inhaber bzw. Geschäftsführer ihr 60stes Lebensjahr erreicht oder deutlich überschritten haben, besteht ein Unsicherheitsfaktor dahingehend, dass nicht absehbar ist, wie in Zukunft die Geschäfte geführt werden können. Auch intern – im Rahmen der Gesellschaft – wird über Nachfolge diskutiert.

Bei den vier bis fünf Veranstaltungen im Jahr besteht Präsenzpflicht.

Ziele des Einkaufsverbundes sind die langfristige Sicherung der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit, die Wissensvernetzung und die Vorteile, die in einer Gemeinschaft erzielt werden können. Außerdem gibt es innerhalb der Kooperation verschiedene Arbeitskreise. In der Geschäftsstelle mit Sitz in Norddeutschland sitzen vier Mitarbeiter und der Geschäftsführer vor Ort. Diese Geschäftsstelle ist an ein Handwerksunternehmen angegliedert. Zentral werden Konditionsverhandlungen geführt. Ein Gesellschafter kann so einen Antrag auf „Aufnahme zu Preisverhandlungen“ mit einem Anbieter stellen, unter der Prämisse, dass er belegen kann, dass die Aufnahme des Unternehmens in den Anbieterpool einen Mehrwert für die Einkaufskooperation darstellt. Dieser Antrag wird dann sorgfältig geprüft, sodass bei positivem Ergebnis Verhandlungen und Gespräche mit dem Anbieter geführt werden.

Unter anderem werden Sammelkäufe quartalsweise angeboten, die spezielle Bonusmöglichkeiten freisetzen. Die Einkaufskooperation setzt zum Beispiel 20 Millionen Euro mit einem bekannten Kesselhersteller um, wodurch vielfältige Rabatte und Sonderkonditionen für die Gesellschafter und deren Unternehmen ermöglicht werden.

Handwerk und Kooperation

Zwei weitere Vorteile der Einkaufskooperation sind die immer wiederkehrenden Einkäuferschulungen und die Möglichkeit, sich in einem Arbeitskreis mit den Themen des Marketings, der Werbung und der Verkaufsförderung auseinanderzusetzen. Durch diese Möglichkeit hat jedes Unternehmen die Chance an einem großen Erfahrungspool teilzunehmen und so wertvolle Tipps und Hilfestellungen zu bekommen.

Ein wesentlicher Punkt der Kooperation ist das Intranet, das jeder der Gesellschafter nutzen kann. Durch dieses Intranet werden gebündelte Informationen zu verschiedenen Händlern erfasst sowie Termine, Einladungen und Kontaktdaten bereitgestellt. Auch der sogenannte „Marktplatz“ ist ein ganz entscheidender Baustein in der Einkaufskooperation, in dem gekaufte, aber nicht genutzte Bauteile intern verkauft werden können.

Also alles in allem kann festgehalten werden, dass Einkaufskooperationen im Handwerk allen Beteiligten nur Vorteile bringen: den Betrieben und ihren Mitarbeitern, den Produktherstellern und nicht zuletzt den Kunden.

10 Nachrufe Paul Schnitker



Die Handwerkskammer Münster trauert um ihren Ehrenpräsidenten

Paul Schnitker

der am 27. Februar 2013 im Alter von 86 Jahren verstorben ist.

Das Handwerk in seiner Heimatregion und das Handwerk in Deutschland verlieren ihren langjährigen Präsidenten, der wie wenige andere diese Wirtschafts- und Gesellschaftsgruppe geprägt, ihre Position gestärkt und vor allem die berufliche Bildung gefördert hat.

Sein überzeugendes Engagement führte den Maler- und Lackierermeister aus Münster bis an die Spitze der Handwerksorganisation. Von 1968 bis 2000 setzte er sich als Präsident der Handwerkskammer Münster für das Handwerk ein. Als Präsident des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (von 1973 bis 1987) gehörten drei Bundeskanzler und vier Wirtschaftsminister zu seinen Partnern. Als erster Handwerksrepräsentant war Paul Schnitker von 1979 bis 1981 Vorsitzender des Gemeinschaftsausschusses der Deutschen Gewerblichen Wirtschaft.

Paul Schnitkers Persönlichkeit strahlte auch international aus. So war er Präsident der Internationalen Föderation des Handwerks und der Internationalen Gewerbe-Union. Sein politisches Engagement führte den überzeugten Europäer im Jahr 1979 in das erste frei gewählte Europäische Parlament in Straßburg und in den Wirtschafts- und Sozialausschuss in Brüssel. Mit der von ihm erarbeiteten „Magna Charta für kleine und mittlere Betriebe“ gestaltete er europäische Mittelstandspolitik. Als Honorarkonsul der Republik Frankreich setzte er sich für die deutsch-französische Freundschaft ein.

Wir bedanken uns herzlich bei seiner Familie, die sein vorbildliches Lebenswerk ermöglichte, und insbesondere bei seiner Frau Marianne, die ihn in beispielgebender Weise begleitet hat.

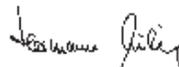
Mit tiefem Respekt und großer Dankbarkeit verneigen wir uns vor Paul Schnitker und seinem Lebenswerk. Allen, die heute im Handwerk Verantwortung tragen, wird er wegen seiner Tatkraft, seines strategischen Geschicks, seiner Überzeugungskraft und herzlichen Ausstrahlung ein großes Vorbild bleiben.

In aufrichtiger Anteilnahme

Handwerkskammer Münster



Hans Rath
Präsident



Hermann Eiling
Hauptgeschäftsführer

Die Eucharistiefeyer findet am 5. März 2013 um 10 Uhr in der St. Joseph Kirche, Hammer Straße 65 in 48153 Münster, statt. Im Anschluss daran um 11:30 Uhr ist die Beerdigung auf dem Zentralfriedhof Münster, Robert-Koch-Straße 11. Wir bitten im Sinne von Paul Schnitker um eine Spende für „Die Welt des offenen Herzens e.V.“, Konto Nr. 487142, BLZ 400 501 50 bei der Sparkasse Münsterland Ost, Stichwort: Paul Schnitker

Handwerkskammer Münster, Bismarckalle 1, 48151 Münster

Das deutsche Handwerk trauert um

Paul Schnitker

*12. Januar 1927

† 27. Februar 2013

Mit ihm verliert das Handwerk einen herausragenden Repräsentanten, der unsere Wirtschafts- und Gesellschaftsgruppe und deren Organisationen nachhaltig geprägt hat. Mit großem Respekt und Dank blicken wir auf ein beispielhaftes Lebenswerk für Handwerk, Mittelstand und Gemeinwohl.

Als Präsident des Zentralverbandes des deutschen Handwerks (ZDH) von 1973 bis 1987 und in zahlreichen ehrenamtlichen Funktionen auf nationaler und inter-nationaler Ebene, als hoch geschätzter Gesprächspartner für die Spitzen aus Politik und Wirtschaft etablierte er das Handwerk als gewichtigen Gesellschaftsbereich in Deutschland und weit über die Grenzen hinaus im europäischen Ausland.

Mit seinem Namen verbunden ist und bleibt sein besonderes Engagement für Ausbildung und Fortbildung. Für ihn als Handwerksmeister aus Leidenschaft ging es dabei nie nur um das Erlernen einer Profession, sondern stets auch um Herzens-bildung.

Das bleibt für das Handwerk und den ZDH im ehrenden Andenken an Paul Schnitker Vermächtnis und Verpflichtung.

Zentralverband des deutschen Handwerks

Otto Kentzler
Präsident

Holger Schwannecke
Generalsekretär

Wir trauern um den langjährigen Vorsitzenden unseres Aufsichtsrates

Herrn

Paul Schnitker

Träger des Großen Bundesverdienstkreuzes mit Stern

Paul Schnitker hat Handwerksgeschichte geschrieben. Sein ganzes Leben lang hat er sich mit ganzer Kraft für die vielfältigen Belange des Handwerks in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik eingesetzt. Über Jahre eng verbunden war er auch der genossenschaftlichen Organisation und ihren Unternehmen. Von 1973 bis 1997 hat er sich in die Willensbildung und Entscheidungsfindung der Gremien unserer Bank mit großem Sachverstand und wertvollem Rat aktiv eingebracht, davon 15 Jahre als Aufsichtsratsvorsitzender.

In der gemeinsamen Arbeit haben wir seine hohe fachliche Kompetenz, sein ausgeprägtes strategisches Denken, seine herzliche Ausstrahlung und sein immer erlebbares Verantwortungsgefühl für die Menschen sehr geschätzt.

Paul Schnitker hat sich in höchstem Maße um die WGZ BANK verdient gemacht. Mit Respekt vor seinem großen Lebenswerk werden wir ihm ein ehrendes Andenken bewahren.

Unser tiefes Mitgefühl gilt seinen Angehörigen.

**WGZ BANK AG Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank
Aufsichtsrat, Beirat, Vorstand und Mitarbeiter**

Wir trauern um den Ehrenvorsitzenden des Aufsichtsrats der
SIGNAL Krankenversicherung a. G.

Herrn

Paul Schnitker

**Ehrenpräsident des Zentralverbands des Deutschen Handwerks
Ehrenpräsident der Handwerkskammer Münster**

der am 27. Februar 2013 im Alter von 86 Jahren verstorben ist.

Paul Schnitker gehörte seit 1972 den Organen unseres Hauses in verschiedenen Funktionen an und wurde 1987 zum Vorsitzenden der Aufsichtsräte der SIGNAL Versicherungen berufen. Nach 12 Jahren engagierter und erfolgreicher Arbeit an der Spitze der Aufsichtsräte legte er 1999 seine Mandate mit dem Zusammenschluss der SIGNAL Versicherungen und der IDUNA NOVA Gruppe zur heutigen SIGNAL IDUNA Gruppe nieder. In Anerkennung seiner außergewöhnlichen Verdienste wurde er 1999 zum Ehrenvorsitzenden des Aufsichtsrats der SIGNAL Krankenversicherung a. G. gewählt.

Als herausragender Repräsentant des Handwerks hat sich Paul Schnitker zeitlebens für den Gedanken der Hilfe zur Selbsthilfe auf genossenschaftlicher Basis stark gemacht, also die Idee, die die Gründerväter unserer Unternehmensgruppe vor über hundert Jahren leitete. Mit tatkräftigem Einsatz, größter Sachkenntnis und dem ihm eigenen strategischen Weitblick hat er die Entwicklung der SIGNAL IDUNA Gruppe maßgeblich gefördert.

Nicht zu vergessen ist sein Engagement als langjähriger Vorsitzender der „Paul-Schnitker-Stiftung“, die 1992 auf seine Initiative von der WGZ-Bank und den damaligen SIGNAL Versicherungen zur Förderung von Wissenschaft und Bildung auf den Gebieten von Handwerk und Gewerbe sowie der sozialen Marktwirtschaft gegründet wurde.

Wir sind Paul Schnitker zu großem Dank verpflichtet und werden ihm ein ehrendes Andenken bewahren. Seiner Familie gilt unsere aufrichtige Anteilnahme.

SIGNAL IDUNA Gruppe

Aufsichtsrat

Vorstand

Günter Kutz
Vorsitzender

Reinhold Schulte
Vorsitzender

Trauerfeier: Dienstag, 5. März 2013, 10:00 Uhr, St. Joseph Kirche, Hammer Straße 65,
48153 Münster 105

Beerdigung: Dienstag, 5. März 2013, 11.30 Uhr, Zentralfriedhof, Robert-Koch-Straße 11,
48149 Münster

11 Autorenverzeichnis

Jürgen Bock

Jürgen Bock, geb. 1956 in Düsseldorf, ist seit 2010 Vizepräsident für Hochschulentwicklung und Marketing an der Hochschule Bochum. 1994 wurde er zum Professor für Unternehmensführung und Organisation an der Hochschule Bochum berufen, 1999 - 2010 war er Dekan des Fachbereichs Wirtschaft. Bock ist studierter Diplom-Ökonom und war nach seinem Studium zunächst Geschäftsführer, anschließend stellvertretendes Vorstandsmitglied am Institut für angewandte Innovationsforschung Duisburg/Bochum. Seit 1989 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH. Er ist Mitglied des Prüfungsausschusses der Handwerkskammer in Dortmund. Jürgen Bock ist verheiratet und hat eine Tochter und einen Sohn.

Ralf Berning

Ralf Berning, geb. 1953 in Dortmund, ist seit 1998 Professor für Produktionsmanagement und Logistik an der Hochschule Bochum. Zuvor vertrat er ab 1987 die Fächer Kostenmanagement, Beschaffungs- und Produktionswirtschaft an den Fachhochschulen Flensburg und Bielefeld. Vor seiner Lehrtätigkeit war er bei der Thyssen Industrie AG, Essen, in der zentralen Materialwirtschaft und bei der Mannesmann AG Hüttenwerke, Duisburg, in der Kostenanalyse tätig. Ralf Berning studierte ab 1972 in Bochum und promovierte am Lehrstuhl von Prof. Dr. Gert Laßmann, ebenfalls in Bochum.

Klaus Braun

Klaus Braun, geb. 1952 in Wuppertal, ist seit 1983 Geschäftsführer des Malerbetriebs Braun KG. Nach seinem Abitur im Jahre 1970 absolvierte er eine Ausbildung zum Malergesellen, die er 1974 mit dem Gesellenbrief abschloss. Nach seinem Wehrdienst begann Herr Braun 1978 seine Ausbildung zum Meister und daraufhin seine Ausbildung zum Betriebswirt. Mit

Handwerk und Kooperation

31 Jahren Jahren übernahm er einen Malerbetrieb, den er im Jahre 2005 zur Braun KG umbenannte. In Folge dessen war Herr Braun maßgeblich an der Gründung der Raumfabrik AG beteiligt. Klaus Braun ist verheiratet und hat eine Tochter.

Markus Hinnüber

Markus Hinnüber ist selbständiger Tischlermeister und mit 13 Jahren in die Lehre gekommen. Mit 17 Jahren war er Geselle und hat anschließend die Bundeswehr absolviert. Daraufhin nahm er an Abendkursen der IHK Münster Teil, um sich betriebswirtschaftliches Wissen anzueignen. Danach hat er auf eigene Kosten ein Jahr Vollzeitschule Meisterschule in Münster gemacht und mit 22 Jahren seine Meisterprüfung abgelegt. Im Anschluss war er leitender Angestellter in einem Handwerksbetrieb mit 18 Mitarbeitern. Im Jahre 1986 macht er sich selbständig und akquirierte eine Firma in Warendorf in der er bis heute tätig ist.

Otto Kentzler

Otto Kentzler, geb. 1941 in Dortmund, ist seit 1. Januar 2005 Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH) und seit 1994 Präsident der Handwerkskammer Dortmund sowie seit 1998 Vorsitzender des Arbeitsausschusses für Wirtschaft-, Finanz- und Kreditpolitik beim Nordrhein-Westfälischen Handwerkertag (NWHT). Von 1989 bis 1994 war Kentzler Obermeister der Innung Sanitär-Heizung-Klima in Dortmund und Lünen sowie Vorstandsmitglied der Kreishandwerkerschaft Dortmund. Er ist gelernter Gas-Wasser-Installateur und Klempner und studierter Diplom-Ingenieur für Maschinenbau. Seit 1978 ist Kentzler geschäftsführender Gesellschafter der Firma Kentzler GmbH und Co. KG in Dortmund, eines Handwerksbetriebs für Klempnerei und Bedachungen. 2000 wurde er Vorsitzender des Kuratoriums des Sozialinstituts des Erzbistums Paderborn. 1994 wurde Kentzler Kuratoriumsmitglied. Otto Kentzler ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Dipl.-Ing. (FH) Johannes Philipps

Johannes Philipps ist 1978 in Bochum geboren und absolvierte 1998 bis 2002 ein kooperatives Studium der Versorgungstechnik mit paralleler Ausbildung zum Gas- und Wasserinstallateur an der Fachhochschule Gelsenkirchen. Durch dieses Studium erlangt er den wissenschaftlichen Abschluss des Dipl.- Ing. (FH) Versorgungstechnik. Nach zweijähriger beruflicher Tätigkeit in einem Planungsbüro in Dortmund, trat er in das elterliche handwerkliche Familienunternehmen ein, das er seit 2008, in Zusammenarbeit mit seiner Schwester, als Geschäftsführer leitet. Darüber hinaus ist Herr Philipps Mitglied des Rotary Clubs Bochum-Hellweg sowie seit 2010 Vorsitzender der Freunde der Hochschule Bochum. Herr Johannes Philipps ist verheiratet und hat ein Kind.

Dipl.-Ing. M. Eng. Bernd Schlockermann

Bernd Schlockermann geb. 1972 in Hamm, ist seit dem Juni 2000 bei der Facility Care AG und seit März 2003 Mitglied des Vorstandes. Vor der Tätigkeit in Münster war er bei der Westdeutschen Immobilienbank Gruppe in Düsseldorf im Bereich Facility Management tätig. Der gelernte Anlagenmechaniker und studierte Diplom-Ingenieur für Versorgungstechnik legte noch den Master of Engineering im Bereich Gebäudemanagement an der FH-Münster ab. Bernd Schlockermann ist verheiratet und hat drei Kinder.

Prof. Dr. Markus Thomzik

Prof. Dr. Markus Thomzik, geb. 1968 in Essen, ist gelernter Außenhandelskaufmann, verheiratet und hat drei Kinder. Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften war er zunächst Mitarbeiter und von 2002 bis 2009 Geschäftsführer des Instituts für angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum, wo er seitdem in der Funktion als Forschungsprofessor tätig ist. Seit 2009 ist Herr Thomzik als Professor für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Facility Ma-

Handwerk und Kooperation

nagement an der Westfälischen Hochschule in Gelsenkirchen tätig. An der Westfälischen Hochschule war er von 2009 bis 2012 Dekan des Fachbereichs Versorgung und Entsorgung. Neben seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit ist Herr Thomzik Partner bei der Prof. Staudt Innovation - Consulting GmbH, Bochum.

Prof. Dr. Susanne Stark

Prof. Dr. Susanne Stark, Jahrgang 1959, war nach dem Studium einige Jahre im Produktmanagement und Vertrieb der Firma Knorr/Maizena in Süddeutschland tätig. Anschließend arbeitete sie als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Konsum- und Verhaltensforschung in Saarbrücken, wo sie auch promovierte. Dann war sie als Beraterin/Trainerin tätig, insbesondere für Unternehmen im Business-to-Business-Sektor. Seit 1993 ist sie Professorin für Marketing an der Hochschule Bochum. Zum Handwerkssektor hat Susanne Stark kontinuierlich Beziehungen gepflegt, sie hat Forschungsprojekte im Handwerkssektor in Kooperation mit dem Fachverband Elektrotechnische Handwerke NRW, Dortmund, durchgeführt und Vorträge und Veröffentlichungen zum Handwerksmarketing realisiert. Über Praktika und Abschlussarbeitenden von Studierenden, die sich mit Marketingfragen von Handwerksbetrieben befassen, wird die Verbindung zum Handwerk konsequent weitergeführt. Susanne Stark ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Literaturverzeichnis

Bock, J. (1989): Internationales Gewerbearchiv, 37. Jg., Heft 3, München

Bock, J. (1993), Aufbau deutsch-russischer Joint-Ventures, in Staudt, E.: Mit Innovationen zum Markt, Bonn

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) (1993): Kooperationen planen und durchführen, Berlin

Staudt, E. et. al. (1992): Kooperationshandbuch – Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis Stuttgart

Statistisches Bundesamt: Schulen auf einem Blick, S.17

Auto Club Europa (ACE): Autoverkehr wird weiblicher

Internetquellen

Fachhochschule Fulda (FH Fulda) (2003): Kooperationen im Handwerk gibt es öfter als man denkt,

<http://www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/17058/>,

abgerufen am 02.05.2011

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (1993):

<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Europa/wirtschaftsraum-europa,did=352238.html?view=renderPrint>,

abgerufen am 13.04.2011

Statistisches Bundesamt:

<http://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide>, ab-

gerufen am 08.11.2012

Statistisches Bundesamt:

[http://de.statista.com/statistik/daten/studies/74505/umfrage/durchschnittliches-brutto-einkommen-im-](http://de.statista.com/statistik/daten/studies/74505/umfrage/durchschnittliches-brutto-einkommen-im-vergleich-fuer-1990-und-2008-nach-alter/)

[vergleich-fuer-1990-und-2008-nach-alter/](http://de.statista.com/statistik/daten/studies/74505/umfrage/durchschnittliches-brutto-einkommen-im-vergleich-fuer-1990-und-2008-nach-alter/), abgerufen

am 16.11.2012

Statistisches Bundesamt:

[http://de.statista.com/statistik/daten/studie/172083/umfrage/anzahl-der-urlaubsreisen-in-den-letzten-12-](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/172083/umfrage/anzahl-der-urlaubsreisen-in-den-letzten-12-monaten)

[monaten](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/172083/umfrage/anzahl-der-urlaubsreisen-in-den-letzten-12-monaten), abgerufen am 22.11.2012

Handwerk und Kooperation

Statistisches Bundesamt:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6021/umfrage/anzahl-der-marathon-laefue-in-deutschland-seit-1999>, abgerufen am 16.11.21012

