

Europäische Projektnummer:

A-1997-D-786



Erfolg durch Zusammenarbeit/BauTeam

## Das BauTeam-Modell



In Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer zu Köln und der Beratungsfirma Nova in Hürth haben 28 Handwerksbetriebe aus 17 Gewerken unter ADAPT gemeinsame Forschungsarbeit geleistet. Ergebnis ist ein Unternehmensmodell für eine dauerhafte Kooperation von Betrieben, die ihre eigenen Subunternehmer sind.

Vier Leitfäden für die Gründung einer GmbH sowie für Organisation, Marketing und für ein Intranetkonzept fassen das komplexe Know-how jeweils zusammen. Mit Fortbildungs- und Beratungspaketen der Handwerkskammer soll es nun unter kooperationswilligen Betrieben verbreitet werden.

**BauTeam Qualifizierung und Vernetzung von KMU des Bauhandwerks zur Förderung von Handwerkerallianzen und des Zugangs zu innovationsrelevanter Information**

# ADAPT

## Erfahrungen

Der Projektträger:

Handwerkskammer zu Köln

Ulrich Fesser

Heumarkt 12

50667 Köln

Tel.: 0221/2022293

Der nationale Partner:

Handwerkskammer Schwerin

## Das BauTeam-Modell

*„Mit dem Modell haben wir jetzt die Basis geschaffen, damit effektive Kooperationen überhaupt entstehen können“*

### Alles aus einer Hand

Komplettleistungen aus einer Hand: was für den Industrieanlagenbau bereits Standard ist, wird auch im privaten Wohnungsbau immer öfter verlangt. „Der Häuslebauer schaut heute nicht mehr nur auf die Mark, sondern auf Pünktlichkeit und Qualität. Vor allem will niemand, wenn mal etwas schief geht, am Ende mit fünf Gewerken gleichzeitig vor Gericht streiten müssen“, sagt Ulrich Fesser von der Handwerkskammer zu Köln. Neue Chancen durch Kooperation bietet auch das Feld der Altbausanierung, bei der eine aufwendige Planung mit vielen Unbekannten und die Zusammenarbeit mehrerer Gewerke unverzichtbar ist: „Beim Neubau wird nur über den Preis entschieden, beim Altbau über Qualität und Erfahrungen. Da können kleine Anbieter mithalten“, erklärt Projektmitarbeiter und Architekt Martin Hausmann. Auch die Arbeitsmarktliberalisierung drängt kleine Betriebe zur Kooperation: „Seit zwei, drei Jahren bekommt der Kooperationsgedanke richtig Schwung.“ Doch ein komplettes Kooperationsmodell mit GmbH-Struktur inklusive Intranet zu entwickeln, erfordert ein komplexes Expertenwissen. „Das können kleine Betriebe selbst nicht leisten. Mit dem Modell haben wir jetzt die Basis geschaffen, damit effektive Kooperationen überhaupt entstehen können“, sagt Ulrich Fesser.



„Dadurch kann die Bau-Team-GmbH eine breite Palette von Leistungen aus einer Hand anbieten“, sagt Berater Arno Todt von der Nova. Mit einem wesentlichen Unterschied zum Generalunternehmer: die Mitgesellschafter begeben sich nicht wie ein Subunternehmer in ein Abhängigkeitsverhältnis zu dem Generalunternehmer, sondern bestimmen die Preisgestaltung selbst. Das Konzept geht von einer Gemeinschaft aller 17 Gewerke aus, die von der Mauer bis zum Boden alle Bauleistungen komplett abdecken. Doch es können mal auch nur fünf oder sechs Partner sein: „Die holen sich dann zur Ergänzung „extern“ Subunternehmer, die sich denselben Regeln wie die Gesellschafter unterwerfen müssen, zum Beispiel bei Regelungen zu Preisnachlässen. Dafür liefern wir Vertragsvordrucke,“ erklärt Ulrich Fesser. Vier Projektleiter in einer alle Gewerke umfassenden Kooperation übernehmen im Idealfall jeweils zusammen mit der Geschäftsführung die Auftragsplanung und Vorbereitung. „Es müssen sich nicht immer alle Meister auf der Baustelle tummeln“, sagt Hausmann. Für die Bauleitung kann auch ein Architekt auf Honorarbasis engagiert werden. Die Geschäftskosten der GmbH werden aus den Einnahmen gedeckt.

*„Seit zwei, drei Jahren bekommt der Kooperationsgedanke richtig Schwung“*

### Die BauTeam-GmbH

Im BauTeam-Modell gründen Betriebe verschiedener Gewerke als gleichwertige Gesellschafter eines Gemeinschaftsunternehmens eine GmbH. Der Geschäftsführer kann aus dem Gesellschafterkreis oder von außerhalb kommen. Nur er schließt Verträge mit den Kunden ab und beauftragt die Gesellschafter als Nachunternehmer:



*Das Projektteam: v.l. Ulrich Fesser, Arno Todt, Martin Hausmann, Volker Till*

„Die Aufträge der GmbH haben stets Vorrang vor zusätzlichen eigenen Aufträgen“



## Gemeinsame Forschungsarbeit

„Wir tauschen uns intensiv mit anderen Beratern auf diesem Gebiet und mit bestehenden Kooperationen aus“, sagt Ulrich Fesser. Zum Beispiel mit dem Berater Siegfried Kirschbaum, der das Franchise-System „Hand-in-Hand-Handwerker GmbH“ gegründet hat, das rund 60 mal in Deutschland vertreten ist. Nach Kirschbaums Präsentation seines Konzepts in einem BauTeam-Workshop haben sich sechs Betriebe aus der ADAPT-Projektgruppe spontan entschieden, sein Modell zu erproben und ihre praktischen Erfahrungen daraus in die Entwicklung des BauTeam-Modells einzubringen - mitsamt ihren vier Betriebspartnern. „Hand-in-Hand-Handwerker GmbH in Köln will jetzt auf unsere Anregung hin ein Intranet integrieren, wir haben andererseits einige juristische und organisatorische Elemente seines Konzepts übernommen. Auch eine süddeutsche Handwerker-Kooperation hat von unserem Projekt gehört und gibt ihre Erfahrungen an uns weiter. Da lernt einer vom anderen“, erzählt Fesser.

„Wir tauschen uns intensiv mit anderen Beratern auf diesem Gebiet und mit bestehenden Kooperationen aus“

## Vier Regelwerke für das BauTeam-Modell

Ergebnis der übergreifenden Forschungsarbeit sind vier grundlegende Regelwerke, die interessierten Betrieben nun detaillierte Anleitungen für eine effiziente BauTeam-Kooperation geben:

a) ein juristisches mit Vertragsmuster und Formularen für die Gründung, b) ein technisch-organisatorisches für Kommunikationsflüsse und Aufga-

benverteilung, c) ein Marketingleitfaden und schließlich d) ein Intranet-Konzept für die zwischenbetriebliche Kommunikation und den Ablauf auf der Baustelle. „Für eine gute Zusammenarbeit muss zum Beispiel der Umgang mit Kritik oder mit Qualitätsmanagement frühzeitig abgestimmt werden“, sagt Martin Hausmann. Wichtigste Regel der Zusammenarbeit: „Die Aufträge der GmbH haben stets Vorrang vor zusätzlichen eigenen Aufträgen. Wenn ein Mitgliedsbetrieb für Ersatz sorgen will, um für andere Aufträge frei zu sein, muss die Geschäftsführung zustimmen.“ Auch Sanktionsmöglichkeiten müssen gegeben sein, etwa, wenn ein Betrieb eine erforderliche Nachbesserung verweigert. „Dann gibt es Mängellisten mit Fristen. Man kann für Verfehlungen auch ein Punkte-system in der Geschäftsordnung vereinbaren“, erklärt Ulrich Fesser.

Zehn der Betriebe werden in Kürze mit dem Test des Intranets beginnen. Hier finden die Nutzer unter anderem die benötigten Standardformulare, eine Archivstruktur und den Terminkalender. Preiskalkulationen aus den Computersystemen der einzelnen Partner fügt das eigens entwickelte Programm zu einem Angebot zusammen. „Wenn nur einer mit dem Laptop auf die Baustelle geht und von dort ein digitales Foto vom aktuellen Stand an die anderen Gesellschafter versendet, wird der Personaleinsatz für alle rationeller“, sagt Martin Hausmann.

*„Den Geschäftsführer nicht als Angestellten, sondern als weisungsbefugten Kontrolleur zu sehen, fällt den Betriebschefs nicht leicht“*

## Neuland Kooperation

„Kooperationen von KMU am Bau müssen wachsen. Eine GmbH kann man sofort gründen. Aber die entsprechende Organisation zu entwickeln, das dauert viele Monate“, meint Hausmann. Auch das Selbstverständnis des freien Handwerks muss sich verändern. „Den Geschäftsführer nicht als Angestellten, sondern als weisungsbefugten Kontrolleur zu sehen, fällt den Betriebschefs nicht leicht“, weiß Ulrich Fesser von bereits bestehenden Kooperationen. In anderen Bereichen ist plötzlich mehr Selbstständigkeit gefordert: „Bisher bekamen die Betriebe vom Architekten oder der Wohnungsbaugesellschaft vorgeschrieben, was sie zu tun haben. Jetzt müssen sie die Planung und die Steuerung selbst übernehmen und erst mal ihre Arbeit definieren.“

**Gefördert durch** das Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen – Gemeinschaftsinitiative ADAPT

*„Wir stricken an einem Fünf-Tage-Beratungspaket und wollen dann das Modell über Seminare verbreiten“*



Auch im Umgang mit den Finanzen lauern Fallen. Bei der Angebotsentwicklung müssen betriebliche Informationen und Preise auf den Tisch: „Wenn der Rohbauer niedriger kalkuliert, damit die GmbH bessere Chancen bei einem Kunden hat, der Schreiner aber seine Rendite im Verhältnis heimlich höher ansetzt, kann die GmbH nicht funktionieren.“ Berater Hausmann schlug darum eine identische Kalkulationsbasis inklusive individueller Zuschläge vor, eine Idee, die gar nicht gut ankam: „Dafür haben wir noch keine Lösung gefunden.“ Was ist, wenn ein Bauteam keine Aufträge bekommt? „Dann ist garantiert immer der Partner zu teuer gewesen und nicht die eigene Kalkulation“, meint Ulrich Fesser.

## Von der Entwicklung zur Multiplikation

Bei den Ford-Werken, bei Bayer Leverkusen und anderen regionalen Akteuren hat die Handwerkskammer ihr Konzept bereits vorgestellt. „Der Industrie gefällt am Modell, dass sie bei der Auftragsvergabe eine Kontrolle über die Subunternehmer hat. Und dass hier ein Qualitätsverlust durch Zeit- und Kostendruck auf die Kleinen praktisch auszuschließen ist“, erzählt Ulrich Fesser. Für die speziellen fachlichen Leistungen, die etwa der Bau von Fertigungshallen verlangt, müssen die Partner dann allerdings ein qualifiziertes Architekturbüro integrieren. „Darum hat uns bei diesen Gesprächen immer ein Vertreter der Architektenkammer begleitet.“

Die Projektergebnisse fließen jetzt in ein Qualifizierungsprojekt des Westdeutschen Handwerkskammertags ein. Derzeit werden die Lehrunterlagen für das BauTeam-Modell erstellt: „Wir stricken an einem Fünf-Tage-Beratungspaket und wollen dann das Modell über Seminare verbreiten. KMU bekommen von uns das Handwerkszeug, das sie für eine konsequente Kooperation brauchen.“