

Europäische Projektnummer:

A-1997-D-861



Erfolg durch Zusammenarbeit/Bieterbüro

Kooperation unter Konkurrenten



Die Beratungsfirma gaetan hat mit 60 kleinen Handwerksbetrieben den Beweis angetreten, dass angewandte Demokratie auch im Bauhandwerk lohnt. Gemeinsam haben sie ein Kooperationsmodell speziell für gleiche Gewerke entwickelt und in Form eines Handbuchs veröffentlicht. Das Modell bringt Mitsprache und Kompetenzaufteilung unter einen Hut und erteilt dem branchenüblichen Lohndumping eine Absage. Mit dem Bieterbüro-Handbuch ausgerüstet, sind nun auch kooperationswillige Verbände gleicher Gewerke in der Lage, sich gemeinsam an Aufträge für Großbaustellen zu wagen.

Bieterbüro – Aufbau von computergestützten Bietergemeinschaften für Handwerksbetriebe

ADAPT

Erfahrungen

Der Projektträger:

gaetan-data GmbH
Holger Schubert
Storkower Straße 140
10407 Berlin
Tel.: 030/4212740

Der nationale Partner:

Handwerkskammer Berlin

Kooperation unter Konkurrenten

„Nach außen ist rechtlich vielleicht nur einer der Partner verantwortlich, aber innen wird stets gemeinsam entschieden“

Kooperation unter gleichen Gewerken

Bauplatz Berlin. Was hier nachts leuchtet, sind gewöhnlich nicht die Sterne am Firmament, sondern die Lampen der Baukräne. „Vom Bauboom profitieren bisher meist die Großen. Das war die Motivation für unser Projekt“, erklärt Projektmitarbeiter Holger Schubert von gaetan. Wie können KMU der typischen Abstiegs spirale von Lohndumping, Abnahmeverweigerung, verschleppter Zahlung und schließlich Konkurs entgehen? „Das kann ihnen nicht nur als Subunternehmer passieren, sondern auch in einer vertikalen Kooperation. Auch da hat immer nur einer den Hut auf und übt oft Druck nach unten aus. Diese Erfahrung haben schon viele Betriebe gemacht. Darum haben wir uns entschlossen, unter ADAPT gemeinsam mit KMU ein Modell zu entwickeln, wie sich gleiche Gewerke zusammenschließen und sich gemeinsam um einen Großauftrag bewerben können“, berichtet Doris Hildebrandt, ehemalige Projektleiterin bei gaetan. Ziel des Projekts war also die Entwicklung eines Kooperationsmodells, das nun in Form eines Handbuchs verbreitet werden soll: „Wir haben umfassend untersucht und gemeinsam getestet, welche speziellen Probleme hier lauern und welche Lösungen es dafür gibt. Auf Basis dieser Vorarbeit können sich gleiche

Gewerke jetzt jederzeit zusammentun. Kooperationen zu gründen, war nicht Aufgabe des Projekts. Das können die Unternehmen nur selbst“, sagt Projektmitarbeiter Holger Schubert. Nach rund 500 Telefonaten und 120 Firmenbesuchen haben schließlich 60 Betriebe bei der Entwicklungsarbeit für das Modell „Bieterbüro“ mitgemacht. Mit Hilfe dieses Modells können sich künftig gleiche Gewerke an Ausschreibungen beteiligen. Vom Maurer bis zum Fliesenleger waren in der Projektgruppe fast alle Gewerke vertreten, insbesondere Kleinbetriebe unter 25 Mitarbeitern. „Gemeinschaften gleicher Gewerke gibt es bisher selten, und keine einzige in Berlin“, sagt Holger Schubert. Die gleichberechtigte Kooperation unter Konkurrenten ist Angelpunkt im Bietermodell. Dieser Grundsatz gilt zumindest für alle das Innenverhältnis betreffenden Fragen, zum Beispiel für Bürgschaften oder den Materialeinkauf. „Nach außen ist rechtlich vielleicht nur einer der Partner verantwortlich, aber innen wird stets gemeinsam entschieden.“

„Auf Basis dieser Vorarbeit können sich gleiche Gewerke jetzt jederzeit zusammentun“

SITUATION



Kooperation unter Konkurrenten

„Wir haben den Erfolg der Qualifizierung immer wieder überprüft“

Komplexe Regelungen

Das Handling vertikaler Kooperationen - wie etwa aus ländlichen Handwerkerringen bekannt - lässt sich vergleichsweise einfach gestalten: „In gemischten Kooperationen ist für jedes Gewerk je ein Unternehmen verantwortlich.“ Doch wenn fünf Heizungsbauer kooperieren und hinterher die



Rohre tropfen, welcher von ihnen muss dann vor dem Kunden gerade stehen? Kooperierende Gewerke arbeiten mal zeitversetzt und mal gleichzeitig. Wenn möglich, wird die Arbeit in geschlossene Bauabschnitte wie Kesselhaus, Heiz-

körper und Rohre aufgeteilt, oder objektbezogen zum Beispiel nach Hauseingängen. „Bei gleichen Gewerken müssen die Zuständigkeiten und Entscheidungen, die Haftung, die Einnahmenverteilung und die Finanzierung im Vertrag sehr differenziert geregelt werden. Das ist kompliziert und braucht viel Kommunikation“, sagt Holger Schubert.

Ein wichtiges Element im Bieterbüro ist daher eine internetgestützte Kooperationsplattform, über die zwischenbetriebliche Kommunikation und Arbeitsabläufe gesteuert werden. „Wir haben sie getestet und an die speziellen Bedingungen der Partner angepasst.“ In umfassenden Qualifizierungen wurde das Wissensniveau der Mitarbeiter einander angeglichen und zudem spezielle Kenntnisse vermittelt, die zum Aufbau einer Bietergemeinschaft gleicher Gewerke gebraucht werden. Aus Bedarfsmeldungen und Vorschlägen der Betriebe baute gaetan ein systematisches Schulungsangebot mit vier Modulen. Zu den Inhalten zählen etwa EDV und Kommunikation, Baurecht, Unternehmensführung, Baumanagement, Kalkula-

tion und die Fähigkeit zur Teamarbeit. „Wir haben den Erfolg der Qualifizierung immer wieder überprüft: Was ist der Nutzen? Was ist nur Theorie und was in der Praxis wirklich anwendbar?“ erzählt Projektmitarbeiter Schubert. Auch bei den Unterrichtsformen mit Blockseminaren über Kurzmodule bis zum Selbstlernmaterial hatten die Teilnehmer ein Mitgestaltungsrecht. „Am erfolgreichsten war Coaching vor Ort, vor allem beim PC.“

Vertrauen schaffen

Der Knackpunkt in einer Gemeinschaft Gleicher ist das gegenseitige Vertrauen. Wie solvent ist mein Partner? Reicht seine Kapitaldecke, um Durststrecken in der Bauphase zu überstehen? „Die Teilnehmer waren sehr zurückhaltend in der Gruppe“, erzählt Holger Schubert. „Wenn man Kooperationen zwischen Betrieben von außen in Gang bringen will, braucht man Monate für die Prozessmoderation. Es fehlt ja der Umgang miteinander, schließlich handelt es sich um Konkurrenten.“ Vertrauen in die Zahlungsfähigkeit des Partners entsteht aber nicht durch das Vorzeigen schriftlicher Unterlagen: „Wir haben zum Beispiel eine Schifffahrt und einen Bierabend organisiert, und plötzlich haben die Leute untereinander Visitenkarten ausgetauscht. Sich erst mal kennenlernen, etwas zusammen erleben und miteinander diskutieren, das ist genauso wichtig wie der Austausch von Fakten.“

„Bei gleichen Gewerken müssen die Zuständigkeiten und Entscheidungen, die Haftung, die Einnahmenverteilung und die Finanzierung im Vertrag sehr differenziert geregelt werden. Das ist kompliziert und braucht viel Kommunikation“

Kooperation unter Konkurrenten

„Was jetzt entwickelt werden muss, sind Instrumente, Methoden und Qualifizierungen, die speziell die Vertrauensbildung fördern“

Bieterbüro als virtuelles Unternehmen

gaetan-data stellt sich die Entwicklung eines Bieterbüros, ob nun als virtuelles Unternehmen oder als herkömmliches Büro fließend vor: „Am Beginn tut man sich nur zeitweise und projektbezogen für einzelne Aufträge zusammen. Bei anderen Aufträgen sind die Partner zur gleichen Zeit vielleicht Konkurrenten, wobei die Kooperationsleistungen Vorrang haben. Mit der Zeit wird die Zusammenarbeit kontinuierlicher, weil die Partner merken, es bringt mehr. Sie fangen an, bestimmte Betriebsaufgaben wie Angebotserstellung oder Einkauf betriebsübergreifend bei einem Partner zu bündeln. Schließlich kommen neue Partner dazu, und sie können ganze Funktionseinheiten des Betriebs auslagern. Mit jeder Entwicklungsphase wird die Betriebsorganisation neu angepasst und weiterentwickelt“, erklärt Holger Schubert seine Vision.

Gefördert durch die Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen, Berlin – Gemeinschaftsinitiative ADAPT

„Das Modell hat sich herumgesprochen“

Das Wissen übertragen

Die Kontakte zu den Teilnehmern werden auch nach Projektende weiterhin gepflegt, und noch immer treten Interessenten an gaetan heran: „Das Modell hat sich herumgesprochen.“ Unter den Teilnehmern sind neue Geschäftsbeziehungen entstanden, und einige wollen das Modell künftig umsetzen. Mit dem Bieterbüro-Handbuch hat die gaetan ihr gesammeltes Wissen für eine breite Anwendung aufbereitet. Nach Verhandlungen mit dem Senat für Arbeit, berufliche Bildung und Frauen sowie der Handwerkskammer soll es auf diesem Wege weitergehen: „Wir haben schon neue Ideen. Was jetzt entwickelt werden muss, sind Instrumente, Methoden und Qualifizierungen, die speziell die Vertrauensbildung fördern und die weichen Faktoren schulen. Das ist die Voraussetzung für ein erfolgreiches Gelingen einer solchen Kooperation.“

