

C.
Unternehmertum
in KMU-Netzwerken

¹ erschienen in Reiß, M. (Hrsg., 2000): Netzwerk-Unternehmer. Fallstudien netzwerkintegrierter Spin-offs, Ventures, Start-ups und KMU, München 2000

C. I
Hamburger Facility Management AG
Kooperative Vernetzung im Handwerk

Michael Reiß

| | | |
|----------|---|-----|
| 1 | Grundkonzept und Entstehung der HFM | 249 |
| 2 | Binnenstruktur und Außenbeziehungen der HFM | 253 |
| 3 | Konfiguration der HFM-Partnerbetriebe | 254 |
| 4 | Vernetzungs-Ebenen: Geschäftsabwicklung, Kompetenzentwicklung, Ressourcenversorgung und Beziehungsmanagement | 255 |
| 5 | Infrastruktur der HFM | 256 |
| 6 | Entwicklungsperspektiven der HFM | 258 |
| 7 | Leistungsspektrum der HFM für Unternehmensgründungen | 259 |
| 8 | Erfolgsfaktoren des HFM-Modells | 259 |

1 Grundkonzept und Entstehung der HFM

Die am 31.7.1998 gegründete Hamburger Facility Management AG (HFM) ist die erste strategische Allianz im deutschen Handwerk in Form einer Aktiengesellschaft. Im Oktober 1999 gehörten diesem Verbund mehr als 130 Handwerksbetriebe aus 18 Gewerken an. In den wirtschaftlich und rechtlich eigenständigen Betrieben sind mehr als 20.000 Beschäftigte tätig. Der Verbund bietet ein integriertes Leistungsspektrum für die Gebäudewirtschaftung an.

Dreh- und Angelpunkt des Leistungsangebots ist der relativ junge Markt von Facility Management-Leistungen. Abbildung 1 illustriert die *Integrationsfelder*, die zusammen das Leistungsspektrum von Facility Management (FM) ausmachen. Die technischen Dienste umfassen beispielsweise Wartung, Stördienst, Ver- und Entsorgung, Leitetchnik, Energiemanagement (z.B. Wärmecontracting), Ingenieurleistungen und Renovierung. Zu den kaufmännischen Dienstleistungen zählen z.B. Vermietung und Flächenmanagement. Das Spektrum der infrastrukturellen Dienste reicht von Reinigung über Empfangsdienst, Poststelle, Reisestelle, Gebäudesicherheit, Fuhrparkmanagement, Umzugsmanagement bis zum Catering.

Durch ein integriertes Angebot leistet das FM einen Beitrag zur Minimierung der *Lebenszykluskosten* sowie zur Verlängerung der Nutzungszeit einer Immobilie. Die Nutzungskosten können dabei bis zu 75% der Erstellungskosten ausmachen. Eine FM-Komplettleistung bringt dem Kunden nicht nur Bequemlichkeit, sondern unterstützt dessen Bemühungen um eine Konzentration auf Kernkompetenzen durch Outsourcing des Gebäudemanagements. Sie sorgt darüber hinaus für eine Kosteneinsparung von bis zu 30% der Lebenszykluskosten. Instandhaltungskosten lassen sich dabei durch vorbeugende Wartung, beispielsweise über Ferndiagnose, reduzieren. Ein beträchtliches Einsparungspotential liegt nicht zuletzt bei den Energiekosten.

Innerhalb des Gesamtspektrums von FM-Leistungen deckt die HFM momentan folgendes Leistungsprogramm durch ihre Mitgliedsbetriebe ab:

Gebäudetechnik: Sie umfaßt Planung, Betrieb, Modernisierung, vorbeugende Wartung, Instandhaltung, Sanierung, Umbau sowie Rückbau und Entsorgung von Gebäuden und Anlagen.

Infrastruktur: Dieses Geschäftsfeld deckt die Gebäudereinigung, Hausmeisterdienste, Sicherheitsdienste, Winterdienst, Empfang/ Telefondienste, Logistik (interner Postdienst, Kurierdienste), Kopier- und Druckereidienste, Catering, Umzugsdienste und das Betreiben von Parkhäusern ab.

Projektmanagement: Diese Know-how-intensiven Managementleistungen reichen von der Projektentwicklung über Ingenieur-Leistungen und General Contracting bis hin zu Energiemanagement und Controlling.

Kaufmännisches Gebäudemanagement: Dieses Geschäftsfeld ist im Aufbau und wird über strategische Marktallianzen realisiert.

Das HFM-Angebot wendet sich vornehmlich an *öffentliche Kunden* (Landesbehörden, Gemeinden, ...) und *Firmenkundschaft* (Wohnungsbaugesellschaften; Industrie, Handel und Dienstleistungsunternehmen; Architektur- und Planungsbüros; Projektentwicklungsgesellschaften). Als *Objekte der Gebäudebewirtschaftung* kommen beispielsweise Hotels, Fabriken, Schulen, Verwaltungsgebäude sowie Sport- und Einkaufszentren in Betracht.

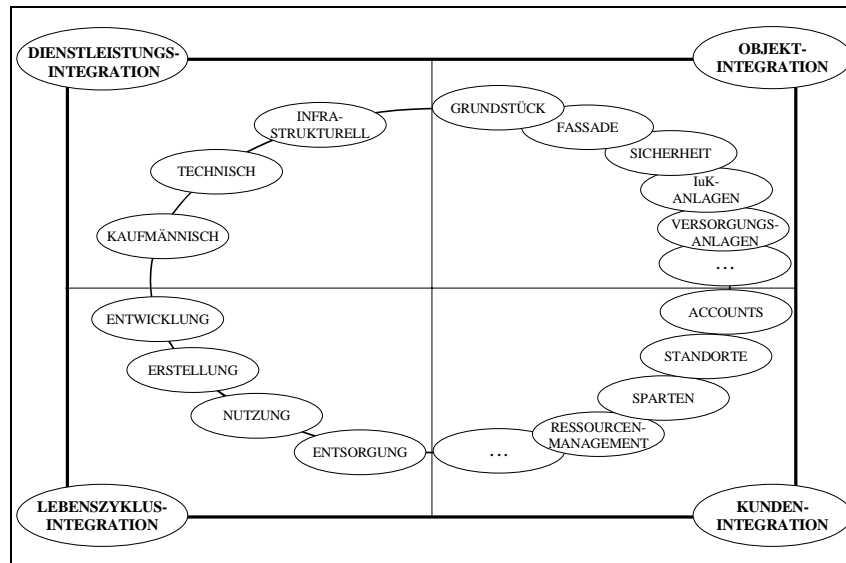


Abbildung 1: Integrationsfelder des Facility Managements

Die Vorteile für den Kunden in Form eines „*Rundum-Sorglos-Pakets*“ schlagen sich unter anderem im HFM-Logo des zufrieden lächelnden Hauses nieder. Der Kundennutzen durch ein Komplettangebot kommt in dem HFM-Slogan „Immobilien intelligent betreuen“, die Stärken einer kompetenten Leistungserstellung in dem Motto „Wir sind vom Fach“ zum Ausdruck. Das operative Geschäft wurde Anfang 1999 aufgenommen.

Die HFM-Partnerbetriebe wollen sich - unter Beibehaltung ihrer Selbständigkeit - gemäß der Netzwerkformel „*Small within big is beautiful*“ auf ihre jeweiligen gewerkespezifischen Kernkompetenzen konzentrieren. Auf diesem Weg sollen die *Flexibilitätsvorteile* kleiner Betriebe mit den *Größenvorteilen* eines Verbunds synergetisch kombiniert werden. Die Verbundvorteile kommen auch jedem einzelnen Mitglied zugute: Alle Partnerbetriebe verfügen über ein besseres Standing gegenüber Banken, Lieferanten, Kunden und Behörden. Letztlich steigt der Firmenwert durch die Einbindung in die HFM. Dies hat auch dort Vorteile, wo Übergabe-/ Übernahmeprozesse anstehen. Auch die Attraktivität der Arbeitsplätze in den Verbundunternehmen (Arbeitsplatzsicherheit, Ausbildungsmöglichkeiten) nimmt zu.

Die Vernetzung trägt ansatzweise die Züge eines virtuellen Unternehmens. Anzutreffen sind vor allem folgende *Virtualitätsmerkmale*:

- Intranet als informationstechnische Vernetzungsbasis.
- Auftragsbezogene, temporäre Zusammenarbeit von Mitgliedsfirmen.
- Dauerhaft angelegter Pool der AG-Mitglieder.
- Koordination über einen Netzwerk-Broker in Gestalt der AG.
- Verteilte Strukturen. Einige Gemeinschaftsaufgaben können auch von Mitgliedsbetrieben übernommen werden. Diese fungieren dabei gewissermaßen als Kompetenzzentren für spezielle Aufgaben. Damit läßt sich unter anderem vermeiden, daß aus der AG ein Verwaltungswasserkopf wird.

Die Vorbereitungsarbeiten 1998 wurden im Wesentlichen aus Eigenmitteln der beteiligten Innungen und Betriebe (Elektrotechnik, Sanitär und Klempner, Heizung/ Klima und Gebäudereinigung) finanziert. Eine rückzahlbare Projektfinanzierung aus Mitteln der Innovationsstiftung Hamburg (Projekt „Prozeßinnovation durch gewerkeübergreifende Kooperation“) unterstützte das Vorhaben mit 180.000 DM. Für die Personalentwicklung in den Partnerbetrieben und für Qualifizierungsmaßnahmen kommen öffentliche Mittel des Europäischen Sozialfonds (Programm für von der Arbeitslosigkeit bedrohte Beschäftigte) zum Einsatz. Primär trägt sich die Einrichtung durch eigene Leistungen des Bau-/ FM-Managements und durch Provisionen für eine Generalunternehmerschaft bei FM- und Bau-Projekten.

Einen bedeutsamen Einfluß auf die Entstehung der HFM-Idee hatte eine SWOT-Analyse der internen *Stärken* (Strengths) und *Schwächen* (Weaknesses) des Hamburger Handwerks sowie der extern im Umfeld lokalisierten *Chancen* (Opportunities) und *Risiken* (Threats). Sie ergab folgende Faktoren, die für eine Vernetzung sprechen:

- Nutzung der Stärken des Handwerks, allen voran die kundenindividuelle Produktionsform und der hohe fachliche Qualifikationsstandard.
- Verbesserte Kundenbindung und Neukundengewinnung durch verstärkte Service-Orientierung.
- Novellierte Handwerksordnung, die integrierte Leistungsangebote zuläßt.
- Bewältigung struktureller Herausforderungen in Gestalt von neuen Konkurrenten, ausgedehnterer Vorfertigung mit industriellen Produktionsverfahren und neuen Technologien (z.B. im Zusammenhang mit dem Konzept des „intelligenten Gebäudes“). Möglicherweise verringern diese Faktoren das Geschäftsvolumen im Bauhandwerk um bis zu 20%.
- Meistern der ungünstigen Altersstruktur im Handwerk (Übergabeproblematik).
- Nutzung des Wachstumsmarkts Facility Management durch Befriedigung der Kundenwünsche nach Komplettlösungen.
- Nutzung des Chancenpotentials eines liberalisierten Strommarkts.
- Kampf gegen die schlechte Baukonjunktur durch eine Solidargemeinschaft.
- Wettbewerbsstärkung gegenüber Facility Management-Anbietern, die als Konzern-Tochtergesellschaften von der konzerninternen Quersubventionierung profitieren.

- Kampf gegen die Dominanz der Generalunternehmer. Sie hat zur Folge, daß Handwerker in ihrer Funktion als Subcontractor zu Handlangern degradiert werden, der direkte Kundenkontakt verloren geht und angestammte Kompetenzen verkümmern.

Es wird erkennbar, daß in diesem Katalog weniger ein Vernetzungssog, sondern vielmehr ein *Vernetzungsdruck* dominiert.

Die Idee der Zusammenarbeit Hamburger Handwerksbetriebe wurde anfänglich in einem *Förderverein Facility Management Hamburger Handwerk e.V.* institutionalisiert. Als Promotoren fungierten in dieser nicht-kommerziellen Phase einzelne Betriebe, die Handwerkskammer sowie die Geschäftsführer und Obermeister einiger Innungen. Nach mehreren Vorbereitungssitzungen zwischen September und November 1997 kam es im Dezember 1997 zur Gründung des Vereins.

Ende 1997 beantragte der Verein als Träger im Namen von zwölf Handwerksbetrieben Fördermittel bei der Innovationsstiftung Hamburg, um den Aufbau des Kooperationsmodells und der Infrastruktur finanzieren zu können. Dieser Entwicklungsprozeß erstreckte sich über das erste Halbjahr 1998. Er stand im Zeichen intensiver Aktivitäten von Arbeitsgruppen, zahlreicher Einzelgespräche und Gremiensitzungen der Innungen und Handwerkskammer. Ferner wurden Vertreter von Behörden und Politik, Betriebe und potentielle Kunden in die Entwicklungsarbeit einbezogen.

Die Hauptlast der konzeptionellen Arbeit lag bei vier *Arbeitsgruppen*, die sich in jeweils etwa 12 Treffen mit den Arbeitsgebieten

- Gebäudetechnik,
- Informationstechnik,
- Organisation und Wirtschaftsplan sowie
- Marktanalyse, Marketing und PR

beschäftigten. Die erarbeiteten Konzeptbausteine waren Gegenstand der Entscheidungsfindung in 22 Arbeitskreissitzungen, 3 Mitgliederversammlungen, 4 Innungsversammlungen und 3 Gründertreffs.

Parallel dazu wurde eine intensive bundesweite *Öffentlichkeitsarbeit* betrieben. Sie umfaßte zwei Pressekonferenzen, mehr als 60 Beiträge in Fachzeitschriften, ca. 50 Publikationen in Tageszeitungen, zwei Fernsehbeiträge sowie ungefähr 30 Referate und Interviews. Die Kosten der Vorbereitungsmaßnahmen werden auf etwa 750 TDM geschätzt.

Etwa 100 Betriebe meldeten Interesse an einer Mitwirkung an. Nach der Gründung zum 31.7.1998 wurden im Herbst 1998 das Personal und die Infrastruktur der AG aufgebaut. Bereits ab dem 1.1.1999 konnten die Vertriebsaktivitäten aufgenommen und Angebote bei Ausschreibungen und Kundenanfragen erstellt werden. Die Zahl der Partnerbetriebe stieg sprunghaft von 8 Gründerbetrieben auf über 130 Mitgliedsbetriebe an. Die *Kapitalbeteiligung* - in Form von vinkulierten Namensaktien - beträgt durchschnittlich 15 TDM bei einem Grundkapital von 3 Mio. DM.

2 Binnenstruktur und Außenbeziehungen der HFM

Dreh- und Angelpunkt für die Verwirklichung des HFM-Konzepts sind *Kooperationen*. Sie charakterisieren das Verhältnis

- zwischen den HFM-Partnerbetrieben,
- zwischen der HFM-Infrastruktur (AG) und den Mitgliedern sowie
- zwischen HFM und netzwerkexternen Partnern.

Die angebotenen FM-Leistungen können also aus drei Quellen stammen:

- Bereitstellung von Integrationsdiensten durch die HFM.
- Bereitstellung von gewerkespezifischen Diensten durch spezialisierte Mitglieder.
- Bereitstellung von Leistungen durch externe Partner, die nicht Mitglieder der HFM sind, aber ergänzende Leistungen anbieten können.

Die interne Aufbaustruktur und die relevanten Außenbeziehungen sind in Abbildung 2 wiedergegeben.

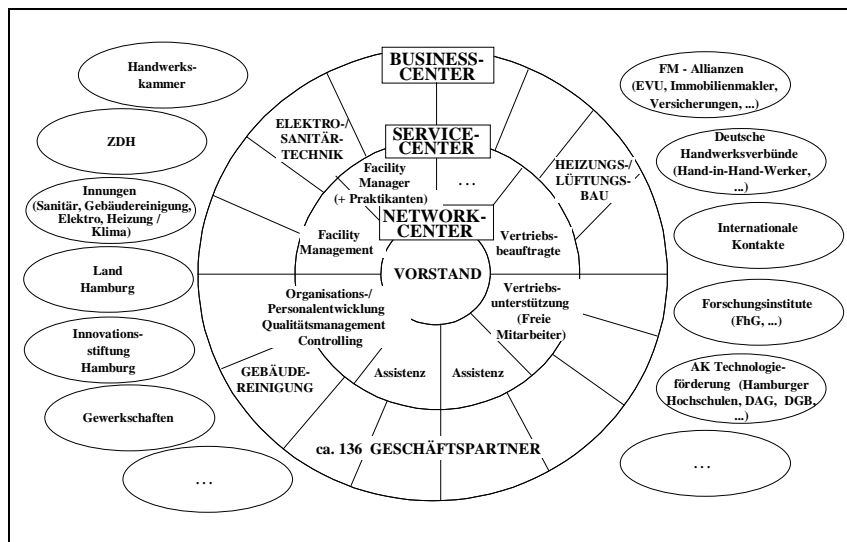


Abbildung 2: Aufbaustruktur und Außenbeziehungen der HFM

Die *organisatorische Infrastruktur* der HFM im weiteren Sinne besteht aus dem AG-Vorstand (je ein Vorstandsmitglied für Vertrieb/ Technik und für Finanzen) und den Service-Centern. Deren Aktivitäten konzentrieren sich auf drei zentrale Funktionen:

Geschäftsentwicklung: Hier steht die Generalunternehmertätigkeit, das Management von FM-Projekten und der Aufbau von Kundenbeziehungen durch Marketing- und Vertriebsmaßnahmen im Mittelpunkt. Die Marketingaktivitäten unterstützen den gesamten HFM-Verbund und nicht einzelne Mitgliedsfirmen. Die Rolle der HFM als

Network-Center wird mit „Service- und Managementgesellschaft“ umrissen. Sie umfaßt vor allem die Funktionen

- des Ansprechpartners für den Kunden,
- der Auftragsakquisition (zusätzlicher Vertriebskanal für die Partnerbetriebe) sowie
- des Netzwerk-Koordinators im Sinne der Vermittlung und Unterstützung von Kooperationen sowie der Auftragskoordination.

Infrastrukturentwicklung: Dieses Aufgabenfeld, das HFM-intern unter „Organisationsentwicklung“ firmiert, beinhaltet folgende Haupttätigkeitsfelder:

- Informationstechnische Infrastruktur zur Steuerung der Leistungserstellung.
- Kommunikationssystem mit und zwischen Partnerbetrieben.
- Personalentwicklung und Qualifizierung.
- Qualitätsmanagement-System.

Netzwerkentwicklung: In diesen Bereich fällt das Beziehungsmanagement zu potentiellen Partnern sowie zu unterstützenden Einrichtungen (Banken, Wirtschaftsförderung, Behörden, Presse, ...), die zum qualitativen und quantitativen Wachstum des Verbunds beitragen können.

Das Management dieser Außenbeziehungen richtet sich sowohl auf komplementäre Dienstleistungssparten (z.B. strategische Allianz mit den Hamburger Elektrizitätswerken HEW) als auch auf andere deutsche oder europäische Partner in Gestalt von regional tätigen Handwerkskooperationen.

Intensive *Außenbeziehungen* unterhält die HFM zu den Förderern der Kooperationsidee. Hierzu zählen die Handwerksorganisationen auf Landes- und Bundesebene.

Außerdem pflegt die HFM mehrere Kontakte zu Forschungsinstituten. Der an dieser Schnittstelle betriebene *Wissenstransfer* spielt nicht zuletzt deshalb eine zentrale Rolle, weil sich die HFM als Pionier nicht an 1:1-übertragbaren Vorbildern ausrichten kann. Umgekehrt ist die HFM als Modellversuch für ein Dienstleistungsnetzwerk von großem Interesse für die Wissenschaft.

Die HFM unterstützt Betriebe und Institutionen in anderen Regionen, strategische Allianzen des Handwerks aufzubauen und darüber ein bundesweites Netzwerk von FM-Anbietern zu installieren.

3 Konfiguration der HFM-Partnerbetriebe

Für die Zusammensetzung der Gewerke in der HFM zeichnen zwei Mechanismen verantwortlich: Der *Pull*-Mechanismus soll dafür sorgen, daß alle relevanten Gewerke vertreten sind, die man für ein integriertes FM-Angebot benötigt. Der

Push-Mechanismus wirkt sich dergestalt aus, daß primär innovationswillige Pionier-Betriebe im Verbund repräsentiert sind.

Zur Zeit setzt sich der Mitgliederkreis aus folgenden *Gewerken* des Hamburger Handwerks zusammen:

- Betonbau
- Elektrotechnik
- Fliesenleger
- Garten- und Landschaftsbau
- Gebäudereinigung
- Glaserei
- Heizungs- und Klimatechnik
- Jalousie- und Rolladenbau
- Klempnerei
- Maler- und Lackierarbeiten
- Maurer
- Metallbau
- Parkett- und Fußbodenleger
- Sanitärtechnik
- Tischlerei
- Zimmerei

Sieht man einmal von der gemeinsamen Verankerung im Handwerk ab, steht die Mitglieder-Konfiguration eher im Zeichen der *Heterogenität* als der Homogenität. Von jedem Gewerk befinden sich mehrere Betriebe im Verbund. Trotz geographischer Verteilung können hierdurch verbundinterne Konkurrenzen auftreten. Auch die Betriebsgrößen differieren. Die Durchschnittsgröße von 30 Mitarbeiter streut zwischen 3 und 150 Beschäftigten. Hand in Hand damit variieren vor allem auch die Gemeinkostenstrukturen.

4 Vernetzungs-Ebenen: Geschäftsabwicklung, Kompetenzentwicklung, Ressourcenversorgung und Beziehungsmanagement

Die Vernetzung unter den HFM-Mitgliedern beschränkt sich nicht auf Marketing-, Vertriebs- und Koordinationsaktivitäten rund um die Projektabwicklung und das FM.

Sie erstreckt sich vielmehr - wenn auch zu sehr unterschiedlichen Anteilen - auf insgesamt vier Ebenen:

Geschäftsabwicklung: Die Geschäfte im gesamten HFM-Verbund verteilen sich auf zwei Formen der Auftragsabwicklung:

- Direkte Aufträge an Mitgliedsfirmen, die ihre Aufträge unter ihrer Eigenverantwortung abwickeln. Dieses „Eigengeschäftsmodell“ deckt gegenwärtig den Löwenanteil von mehr als 90% der Geschäfte ab.
- Eine Generalunternehmerschaft der HFM mit einer Unterauftragsvergabe an Mitgliederbetriebe. Hierbei akquiriert die AG die Aufträge. Dieses Modell wird derzeit in weniger als 10% aller Aufträge praktiziert.

Kompetenzentwicklung: Im Mittelpunkt der Kompetenzentwicklung stehen derzeit die von der AG getragenen Initiativen zur Qualitätsverbesserung. Das Qualitätsverständnis erschöpft sich hierbei nicht auf handwerkliche Zuverlässigkeit, sondern thematisiert darüber hinaus die kundenorientierte Dienstleisterrolle des Handwerks.

Versorgung: Bei Verbundaufträgen wird eine gemeinsame Nutzung von Maschinen, Geräten und Hilfsgütern (z.B. Gerüste) praktiziert, um Doppelausstattungen unter den Mitgliedern in Grenzen zu halten.

Relationship-Management: Schließlich ist auch der Aufbau und die Pflege von Beziehungen ein wichtiges Aufgabenfeld der HFM. Dies gilt sowohl für die Beziehungen zwischen den Mitgliedern (z.B. gegenseitige Auftragsvermittlung) als auch zu den externen Stakeholdern des Netzwerks.

5 Infrastruktur der HFM

Die Auslegung der Infrastruktur der HFM, sprich aller Vorkehrungen, die das Gebilde zusammenhalten und für einen effizienten und effektiven Ablauf der Wertschöpfungsprozesse sorgen, orientiert sich am Leitbild der schlanken AG (1999: etwa 9 Mitarbeiter in der AG). Einen Überblick über die Bausteine der Infrastruktur vermittelt Abbildung 3).

Im Mittelpunkt des *strukturell-organisatorischen Infrastruktur-Bereichs* (vgl. auch Abbildung 2) steht das Network-Center mit seiner Broker-Funktion. Diese erstreckt sich sowohl auf die projektseitige Koordination als auch auf die mitgliederseitige Koordination, etwa im Fall von Schlichtungsbedarfen.

Mit *technokratischer Infrastruktur* sind hier alle „bürokratischen“ Regelungen gemeint, die auf Planungs- und Controllingwerkzeugen beruhen. Die technokratisch-bürokratischen Regelungen betreffen zunächst die Kalkulation bei der Teilnahme an Ausschreibungen (Verrechnungspreise, Service-Level-Agreements). Geregelt wird auch das Hinzuziehen von Nicht-Mitgliedsbetrieben bei bestimmten Projekten. Dies ist auch für den Fall vorgesehen, daß ein Nicht-Mitglied deutlich kostengünstigere Leistungen

anbietet als die vorhandenen AG-Partnerbetriebe. Mit anderen Worten wird ein permanentes Benchmarking betrieben. Allerdings räumt man den Insidern das Vorrecht eines „Last Call“ ein. Weitere Regelungen (zur „Organisationsentwicklung“) betreffen allgemeingültige Prozeßregelungen (definierte Arbeitsabläufe) sowie das Qualitätsregelwerk mit dem Ziel einer ISO 9001-Zertifizierung.

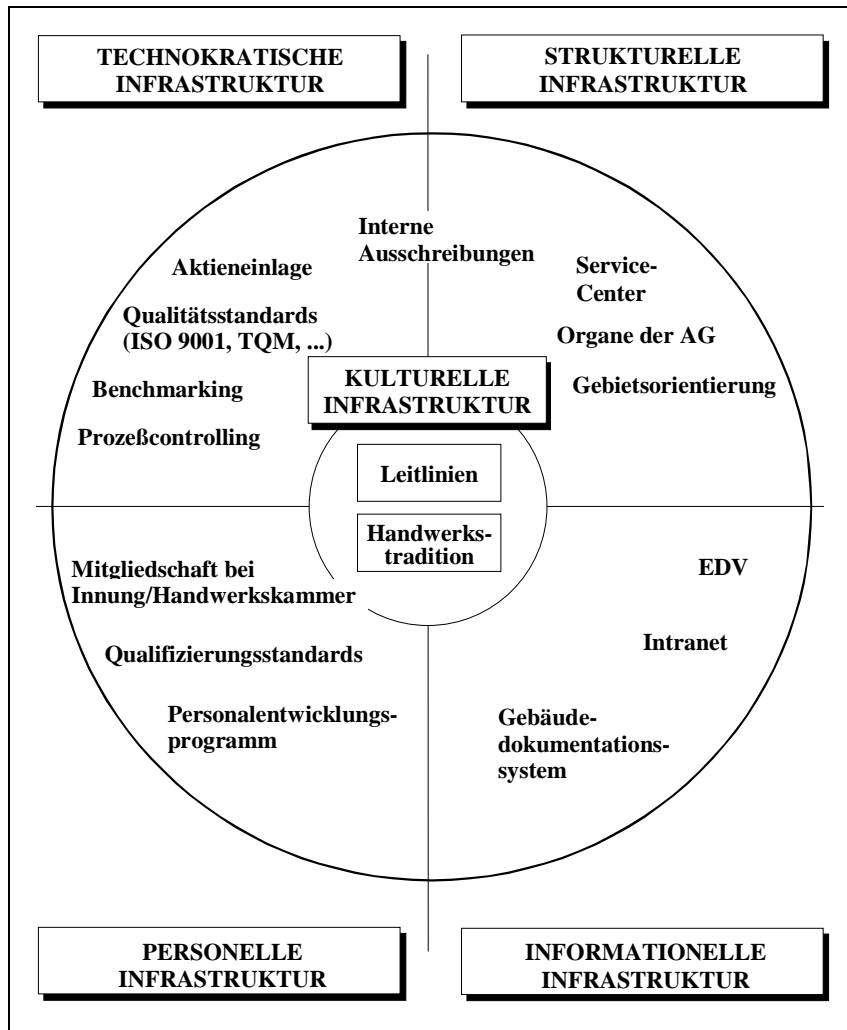


Abbildung 3: Infrastruktur der HFM

Die *informationelle Infrastruktur*, und hier vor allem die elektronische Vernetzung, spielt mit Blick auf die Kosten- und Zeiteffizienz der Partnerschaft eine zentrale Rolle. Für die interne Kommunikation, z.B. bei der Angebotsformulierung, wird ein Intranet aufgebaut. Das Netzwerk dient auch der Steuerung der Arbeitseinsätze.

Weitere Kommunikationsinstrumente sind die Internet-Präsenz und der „Partnerbrief“.

Hier finden sich z.B. Informationen zu

- wichtigen Ereignissen und Zielsetzungen im HFM-Verbund und zu
- geplanten Veranstaltungen, Mitglieder-News und Marketingaktivitäten.

Die *personelle Infrastruktur* hat vor allem die Personalentwicklungsmaßnahmen sowie die Aufnahmekriterien und -verfahren für die Mitgliedschaft zum Inhalt. Eine HFM-Mitgliedschaft setzt die Mitgliedschaft in Innung und Handwerkskammer sowie die Intranetfähigkeit voraus. Eine Mitgliedschaft ist ausgeschlossen im Falle einer Beteiligung von Großunternehmen (z.B. Herstellern von Heizungsanlagen).

6 Entwicklungsperspektiven der HFM

Die Zukunft der HFM steht ganz im Zeichen von Wachstum. Der *Wachstumszwang* ergibt sich aus zwei Kontextfaktoren:

- Zum einen wird von der gegenwärtigen HFM-Konfiguration nur ein Teil des gesamten FM-Dienstleistungsspektrums abgedeckt. *Lücken* zeigen sich hier naturgemäß im nicht-handwerklichen Dienstebereich (z.B. kaufmännische Bewirtschaftung bezüglich Nebenkostenabrechnungen).
- Zum anderen erwarten viele Großkunden (mit geographisch verstreuten Niederlassungen und Standorten) von ihren FM-Dienstleistern eine überregionale, nationale oder immer häufiger auch *europaweite Präsenz*. Außerdem erfolgen Ausschreibungen staatlicher Einrichtungen EU-weit.

Für die HFM resultieren hieraus drei relevante *Wachstumsarenen*:

- *Steigerung der Zahl* regional tätiger Handwerks-Partnerbetriebe.
- *Strategische Allianzen* mit komplementären Facility Management-Dienstleistern aus dem Nicht-Handwerksbereich. Hiermit sind vor allem Energieversorger, Architekten und Immobilien-Makler (Hausverwaltungs- und Abrechnungsdienste) angesprochen.
- *Geographische Expansion* durch Zusammenarbeit mit anderen regionalen Handwerksverbänden in Deutschland und im EU-Ausland. Die Wachstumsstrategie setzt hier weder auf eigene Niederlassungen noch auf einzelne Betriebe, sondern eher auf eine Vernetzung mit anderen Verbänden. Eine Vernetzung wird ungeachtet der Tatsache angestrebt, daß andere Verbände andere Organisationsstrukturen aufweisen (z.B. Franchising-Modelle oder franchisingähnliche Systeme), andere Leistungsschwerpunkte besitzen (z.B. Reparaturdienste, Ausbau) oder sich auf andere Kundengruppen (z.B. Private Bauherren) konzentrieren.

Eine Zusammenarbeit findet bereits auf dem Gebiet der *Kompetenzentwicklung* statt. Vertreter der HFM leisten Entwicklungsunterstützung für andere Verbände auf den Gebieten

- Partner-Rekrutierung,
- Aufbau interner und externer Organisationsstrukturen,
- Marketing,
- EDV,
- Kommunikation,
- Controlling,
- Qualitätsmanagement,
- Contracting,
- Personalentwicklung,
- Rechtsformen sowie
- Unternehmenskonzept und Businessplan.

Zur Optimierung des Wissenstransfers soll darüber hinaus eine *Problemlöse-Agentur* für handwerksgerechte Entwicklungen eingerichtet werden. Dafür wurde mit FM-Verbänden (z.T. im Aufbau) aus Baden-Württemberg, Berlin, Bremen, Hessen, Rheinland-Pfalz und Sachsen die Deutsche Facility Management gegründet.

7 Leistungsspektrum der HFM für Unternehmensgründungen

Die Unterstützungsfunktionen der HFM sind auf gestandene Betriebe und nicht auf Existenzgründer und junge Unternehmen ausgelegt. Die HFM-Konstruktion unterstützt *Nachwuchsunternehmen* indirekt im Zusammenhang mit Übernahmen; sie kooperiert mit der Hamburger Existenzgründer-Initiative (HEI/ hep) und hält Kontakt zu ähnlichen Initiativen, unter anderem in Nordrhein-Westfalen.

8 Erfolgsfaktoren des HFM-Modells

Erfolgsförderliche Faktoren für den HFM-Verbund sind *innovationsbereite Pionier-Betriebe* mit einer ausgeprägten *Kooperationsbereitschaft*. Interne Erfolgsfaktoren sind vornehmlich im *Qualitätsmanagement* und gegenüber den Kunden in einer hohen Servicequalität zu finden.

Erfolgshemmend wären demzufolge Defizite in der Kooperationsfähigkeit und in der Dienstleistungsqualität. Risiken bestehen in der *Kapitalausstattung* vor dem Hintergrund von Ausfallbürgschaften und Mängelanzeigen in Bauprozessen.

