



Die Hand-in-Hand-Werker GmbH Bauleistungen aus einer Hand

1	Einleitung	2
2	Entstehung der Hand-in-Hand-Werker GmbH.....	2
3	Das Geschäftsmodell der Hand-in-Hand-Werker GmbH.....	3
3.1	Leistungsprofil.....	6
3.2	Ressourcenbasis.....	7
3.3	Organisatorischer Aufbau.....	8
4	Infrastruktur und Prinzipien der Kooperation	9
5	Außenbeziehungen der Kooperation	11
6	Gründungen und Übernahmen im Netz der Hand-in-Hand-Werker GmbH	12
7	Weitere Entwicklung der Hand-in-Hand-Werker-GmbH	13
8	Erfolgsfaktoren der Kooperation.....	13
9	Executive Summary	14

1 Einleitung

Die Reutlinger Hand-in-Hand-Werker GmbH (H-i-H) ist ein Zusammenschluß mehrerer selbständiger Handwerksbetriebe. Über eine gemeinsam betriebene Geschäftsstelle werden Komplettlösungen im Bereich Sanierung, Ausbau und Renovierung angeboten.

Unter dem rechtlichen Dach einer GmbH wird die Zusammenarbeit von über 20 unterschiedlichen Gewerken organisiert. Das Ziel der H-i-H ist die verbesserte Marktbearbeitung durch die integrative Zusammenarbeit mehrerer Handwerksbetriebe. Dadurch bietet sie eine Antwort auf die Kundenforderung „Alles-aus-einer-Hand“.

2 Entstehung der Hand-in-Hand-Werker GmbH

Die Reutlinger H-i-H wurde im Jahr 1983 als GmbH gegründet. Ein Beweggrund für diese neue Form der Zusammenarbeit war die räumliche Nähe der beteiligten Betriebe. Initiator der Kooperation war die Karl-Martin Maier GmbH, ein Betrieb der Sanitär-Heizung-Kälte Branche. Zusammen mit vier Partnern aus anderen Gewerken wurde der Grundstein für die heutige H-i-H gelegt. Bedingt durch die räumliche Nachbarschaft bestanden bereits im Vorfeld persönliche Kontakte zwischen den einzelnen Betriebsinhabern. Die jeweiligen Betriebe waren bereits im Markt etabliert und verfügten über vielfältige Erfahrungen in ihrer Branche.

Bei der Gründung der H-i-H wurden Beratungsleistungen verschiedener Stellen in Anspruch genommen. Insbesondere die Handwerkskammer Reutlingen und das Landesgewerbeamt begleiteten die ersten Schritte der neuen Kooperation. Kernelement dieser vorbereitenden Phase war die Ausarbeitung einer detaillierten, praxisorientierten Konzeption für die Zusammenarbeit. Eine finanzielle Förderung wurde nicht in Anspruch genommen.

Ein marktlicher Beweggrund für die Zusammenarbeit stellte die angespannte Wirtschaftslage in den Jahren 1982/83 dar. Die Situation im Handwerk war durch eine hohe Abgaben- und Steuerlast sowie durch eine starke Regulierung gekennzeichnet. Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, strebten die beteiligten Handwerksbetriebe den Aufbau eines „zweiten Standbeins“ an. Dieses sollte dabei helfen, die Auslastung und damit auch die Ertragssituation zu verbessern. Zu den in Eigenregie betriebenen Geschäften sollte das „GmbH-Geschäft“ treten.

Im Mittelpunkt der Kooperation stand von Anfang an das strategische Ziel der verbesserten Kundenorientierung. Bisher trafen die Vorstellungen der Kunden zu oft auf Handwerker, deren Strukturen unflexibel und starr waren. Dies war zum Teil auf die berufsständischen Regeln und Vorschriften zurückzuführen, lag aber auch am Selbstverständnis der Handwerker selbst. Die Gründer erkannten, daß die geänderten Kundenbedürfnisse neue, innovative Ideen erforderten. Das Angebot einer „Komplettleistung“, verbunden mit dem Eingehen auf individuelle Kundenwünsche, bildete die Antwort der H-i-H auf die geänderten Bedingungen. Die Unterstützung des dazu notwendigen Kultur- und Einstellungswandels in den Mitgliedsbetrieben war dabei eine wesentliche Aufgabe der H-i-H.

Mit der Ausrichtung der H-i-H auf den Markt der „Spezialistenleistung aus einer Hand“ wurde eine Nische gefunden, in der man auskömmliche Deckungsbeiträge erwirtschaften konnte. Ein weiterer Vorteil: Auf diesem Markt existierte ein Nachfrageüberhang. Die neuen Angebote wurde deshalb von den Kunden bereitwillig aufgenommen.

3 Das Geschäftsmodell der Hand-in-Hand-Werker GmbH

Das Modell der Reutlinger H-i-H GmbH ermöglicht den beteiligten Betrieben eine Verbesserung ihrer Position im Markt. Die kooperative Erstellung von Handwerksleistungen und das integrierte Leistungsangebot bieten dem Kunden einen Mehrwert. Dadurch kann ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz aufgebaut werden.

Bereits nach kurzer Zeit, d.h. in den Jahren 1984/85, war deshalb ein großes Interesse anderer Handwerker an diesem neuen Konzept zu erkennen. Ursprünglich war keine Weitergabe der Geschäftskonzeption vorgesehen. Es zeigte sich aber, daß die Beratung und Unterstützung selbst eine vermarktungsfähige Dienstleistung darstellt. Um die Weitergabe des erprobten Know-hows und der Erfahrung zu fördern, entschloß sich die H-i-H, eine Abteilung „Organisation und Verwaltung“ aufzubauen, deren Leitung von einem der beiden Geschäftsführer übernommen wurde. Durch diese wurde ein zweites Geschäftsfeld aufgebaut: der Vertrieb der H-i-H-Geschäftsidee an interessierte Handwerksbetriebe.

Primäres Ziel dieser Abteilung ist die Unterstützung von Handwerkern beim Aufbau einer Gemeinschaft mit anderen selbständigen Handwerksbetrieben. Die Individualität der beteiligten Handwerksbetriebe soll erhalten bleiben. Parallel dazu will man die Stärken in der Gemeinschaft bündeln. Das H-i-H-Modell weist Ähnlichkeiten zum Franchising auf. Es handelt sich jedoch nicht um ein Franchising-System. Es ermöglicht den Einstieg neuer Partner durch eine einmalige Zahlung, welche die Beratung und die Einweisung in das Konzept der H-i-H abdeckt. Die Partner gründen anschließend gemeinsam eine lokale H-i-H GmbH. Solche sind mittlerweile in mehr als 60 Städten und Regionen vertreten.

Eine H-i-H GmbH soll selbst nicht direkt Gewinn erzielen. Vielmehr ist das Ziel die Akquise attraktiver Aufträge für die Mitgliedsbetriebe. Ebenso wichtig wie die Erwirtschaftung eines Gewinns bei den Betrieben ist die Erhöhung der Liquidität durch die verbesserte Zahlungsmoral der Kundschaft. Während andere Handwerker über verschleppte Zahlungseingänge, vom Kunden „erzwungene“ Abschläge der Rechnungssumme und einen strengen Preiswettbewerb klagen, ist es der H-i-H gelungen, die Mehrzahl der Aufträge in einem sehr rentablen Rahmen zu halten.

Das „genossenschaftliche“ Prinzip der Mitgliederförderung steht im Zentrum des H-i-H-Modells. Vorteile für die Mitglieder bestehen auf den Beschaffungsmärkten, z.B. beim Bezug von Kraftfahrzeugen, Werkzeugen oder Werbemitteln. Durch die Bündelung der Nachfrage gelingt es der H-i-H, günstige Konditionen für die einzelnen Mitgliedsbetriebe auszuhandeln, welche von den Lieferanten im allgemeinen nur Großunternehmen gewährt werden. Die Kostenreduzierung ist ein wichtiger Vorteil der Gruppe, z.B. durch die gemeinsame Nutzung von Schulungs-, Besprechungs- oder Sozialräumen. Eine von allen Partnern gemeinsam nutzbare Ausstellung, an die gegebenenfalls auch ein Fachmarkt angeschlossen ist, ist ein herausragendes Verkaufsförderungsinstrument. Gerade damit kann die H-i-H der Konkurrenz der Baumärkte entgegentreten: Bei H-i-H wird die anerkannt gute Qualität der Ware durch die fachkundige Beratung ergänzt, welche ein Baumarkt nicht leisten kann.

Neben der Befriedigung der Kundenwünsche geht es auch um die Deckung des eigenen Bedarfs. Hierzu zählt nicht nur die externe Beschaffung, sondern auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben, z.B. in bezug auf den Einsatz neuer Baumaterialien oder Werkzeuge. Durch Handwerkerkollegen vermittelte Kontakte zu neuen Kunden sind ein weiterer Anreiz für die Beteiligung an der Gemeinschaft. Die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenz in

der Gemeinschaft, die gegenseitige Information über aktuelle Trends im Handwerk oder der gemeinsame Besuch von Workshops bilden zusätzliche Vorteile der H-i-H Gemeinschaft. Hinzu kommt der Kapazitätsausgleich zwischen Mitgliedsbetrieben des gleichen Gewerkes.

Durch Hilfestellungen bei der Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und bei der Erstellung von kombinierten Angeboten entlastet H-i-H die Handwerksmeister, die erfahrungsgemäß stark ins Tagesgeschäft eingebunden sind. Gerade das Privatkundengeschäft der H-i-H steht und fällt mit der „Mund-zu-Mund-Propaganda“. Zufriedene Kunden stellen ein sehr effizientes Mittel der Marktbearbeitung dar. Jedes Mitglied der Gemeinschaft profitiert vom positiven Image der H-i-H. Umgekehrt besteht allerdings auch die Gefahr des „kollektiven“ Imageschadens durch unzufriedene Kunden. Aus diesem Grund legt die H-i-H sehr viel Wert auf das Qualitätsbewusstsein der Partner. Das Vertrauen in die Arbeit der Partner begründet eine wichtige Stärke des H-i-H Geschäftsmodells: die Weitervermittlung von Kundenaufträgen zwischen den Mitgliedern in der Kooperation. Dies stellt eine quasi kostenlose und effiziente Form der Kundengewinnung dar. Wird bei der Bearbeitung eines Auftrags durch ein Mitglied ein Kundenbedarf identifiziert oder auch geweckt, so wird dieser Kunde an die H-i-H verwiesen. Diese spricht dann den Kunden gezielt an. Die Vielzahl der täglichen Kundenkontakte durch die Handwerker wird somit gezielt zur Entdeckung der Kundenwünsche genutzt. Stellt beispielsweise ein H-i-H Elektriker bei der Reparatur einer defekten Küchenlampe fest, daß die Auftraggeberin schon lange von einer neuen Küche träumt, so kann diese Information von der H-i-H und dem beteiligten Küchenbauer zur zielgerichteten Akquise eingesetzt werden. Die Nutzung der vorhandenen Kundenbasis der einzelnen Partner ist ein weiterer Vorteil. In der Summe ergibt sich für alle ein größerer Markt. Das vorherrschende Ziel ist dabei nicht unbedingt eine Ausweitung der Geschäftsakquise auf alle Kunden. Vielmehr soll die größere Kundenbasis eine Auswahl profitabler Kunden erlauben. Wechselseitige Referenzen senken dabei Akzeptanzschwellen des Kunden.

Bei der Bearbeitung von Kundenaufträgen erfolgen die Erstellung des Angebots, die Organisation, die Terminabstimmung und Überwachung sowie die Abrechnung von der lokalen Geschäftsstelle aus. Tritt ein Kunde mit einer Anfrage an eine H-i-H GmbH oder an einen der Mitgliedsbetriebe heran, so wird durch die Geschäftsstelle ein erster Termin vereinbart. Bei diesem ersten Vor-Ort-Termin werden die Wünsche und Vorstellungen des Kunden aufgenommen. Der hierfür zuständige H-i-H Mitarbeiter benötigt in erster Linie gewerkeübergreifende, allgemeine Kenntnisse; treten spezielle Fragen auf, so werden diese in Zusammenarbeit mit dem Fachhandwerker geklärt. Im allgemeinen wird dieser erste Kundentermin vom Geschäftsstellenleiter der H-i-H GmbH wahrgenommen, da dieser über die notwendige Handwerkserfahrung verfügt. Hier wird bestimmt, welche Gewerke im jeweiligen Fall beteiligt sind. Beispielsweise werden für den Ausbau eines Kellerraums typischerweise Stukkateure, Elektriker und Maler benötigt. Im Anschluß wird mit dem Kunden ein weiterer Termin, dann unter Einbeziehung von Meistern der Stukkateur-, Elektriker- und Malerbetriebe, vereinbart. Der Vorteil dieses gewerkeübergreifenden Termins ist die Möglichkeit der Durchsprache von offenen Fragen, z.B. welcher der drei Betriebe die Heizlüfter für die Bautrocknung besorgen soll. Dadurch können lästige Rücksprachen und Folgetermine weitgehend vermieden werden. Ein weiterer Vorteil besteht darin, daß an einem solchen Termin durch die Beteiligung mehrerer Fachspezialisten „verborgene“ Arbeiten eher entdeckt werden können. Gerade in Bereichen wie Ausbau oder Renovierung bestehen Risiken, die häufig erst bei der Ausführung der Arbeiten erkannt werden. Sie führen zu unvorhergesehenen zusätzlichen Kosten für den Kunden. Die gemeinsame Baubesprechung der Gewerke gewährleistet damit eine höhere Sicherheit und Transparenz über die tatsächlichen Kosten des Auftrags für den Kunden. Die Vertei-

lung der Aufträge auf die Partner erfolgt „reihum“. Da eine H-i-H GmbH auch mehrere Partner aus einem bestimmten Gewerk aufweisen kann, müssen die einkommenden Anfragen gerecht auf diese verteilt werden, um eine gleichmäßige Auslastung zu gewährleisten.

Die Erarbeitung der Angebote für eine Teilleistung erfolgt dann durch die jeweiligen Mitgliedsbetriebe, d.h. jeder Betrieb berechnet und kalkuliert wieder wie gewohnt für sich selbst. Spätestens nach 5 Werktagen muß das Angebot bei der H-i-H GmbH eingetroffen sein, wobei einzelne H-i-H Gmbhs auch 7 Tage für die Angebotserstellung einräumen. Die H-i-H GmbH stellt dann die einzelnen Positionen nach Abschnitten zusammen, überprüft die Vollständigkeit und addiert einen angemessenen Aufschlag hinzu. Im obigen Fall des Kellerraums werden also die Angebote der drei beteiligten Handwerker durch den H-i-H Geschäftsstellenleiter zusammengefaßt. Dieser schlägt einen „Integrationsaufschlag“ auf, dadurch wird die durch ihn beigesteuerte Beratung, Baustellenleitung und –überwachung finanziert. Der komplette Kostenvoranschlag wird dann dem Kunden in einem weiteren Gespräch durch den Geschäftsstellenleiter der H-i-H vorgestellt und erläutert. Das geringere Risiko von Folgekosten, welcher durch die gewerkeübergreifende Baubesprechung möglich gemacht wird, und die Transparenz der Kosten sind wichtige Vorteile des H-i-H Angebots. Meist erfolgt die Auftragserteilung im Rahmen dieses Gesprächs. Hat der Kunde den Auftrag hingegen an Konkurrenten vergeben, werden die Ursachen der Ablehnung erfragt. Falls der Kunde noch keine Entscheidung treffen will, wird ein Auftragsverfolgungssystem eingesetzt, d.h. der Kunde wird später noch einmal angesprochen. Die Bauleitung für die erteilten Aufträge, wie z.B. der Ausbau des Kellerraums, erfolgt dann zentral durch die H-i-H GmbH. Zu dieser „Generalunternehmer-Rolle“ gehört beispielsweise die terminliche Abstimmung zwischen Stukkateur und Maler. Da nach Ende der Gipsarbeiten der Raum erst austrocknen muß, bevor der Maler beginnen kann, ist eine angemessene Pause notwendig. Erst nachdem alle Partner ihre Arbeiten abgeschlossen haben, kann ein Abnahmeprotokoll erstellt werden. Hier werden auch Arbeiten erfasst, welche im Angebot nicht enthalten sind, da sie z.B. erst später vom Bauherrn zusätzlich gewünscht wurden. Das planvolle Vorgehen und der geordnete Abschluß tragen zur Sicherung der Kundenzufriedenheit bei, wodurch sich oft die Gelegenheit zu Folgegeschäften ergibt. Nach dem Abschluß jeder gewerkespezifischen Teilleistung wird durch die H-i-H eine gesonderte Rechnung erstellt und dem Kunden vorgelegt. Die Aufspaltung in Teilrechnungen hat dabei nicht nur Vorteile für den Kunden sondern auch für die H-i-H selbst. Diese kann zahlungsunwillige oder zahlungsunfähige Kunden frühzeitig erkennen, und geeignete Maßnahmen, wie z.B. die Unterbrechung der Arbeiten, einleiten.

Die Reutlinger H-i-H GmbH fungiert heute als eine Art Verbundzentrale für alle lokalen H-i-H-Kooperationen. Sie sammelt die Erfahrungen der einzelnen Betriebe und gibt sie an die beteiligten Kooperationen weiter. Die neuen Aufgaben treten neben die angestammte Handwerksleistung, welche aber nach wie vor im Vordergrund steht. Sie umfassen im wesentlichen folgende Leistungen:

- Aufbau von Bündelungseffekten, z.B. im Einkauf branchenübergreifend benötigten Materials
- den geschützten Namen überregional bekanntmachen
- Werbung in größerem Umfang betreiben
- Erfahrungsaustausch
- Weiterentwicklung der Idee
- Neue Impulse von außen nach innen weitervermitteln
- Seriosität verstärken
- Kundenbedarfe wecken

Die lokalen H-i-H GmbHs sind unabhängig von der Reutlinger H-i-H GmbH, d.h. es bestehen keine hierarchischen oder finanziellen Beziehungen. Für neue H-i-H GmbHs bestehen Vorteile vor allem in der Nutzung der Erfahrungen der „Zentrale“. Basis der lokalen Zusammenarbeit ist das Geschäftskonzept und der Gesellschaftsvertrag zwischen den beteiligten Betrieben.. Anregungen und Beiträge der lokalen H-i-H GmbHs für das Geschäftskonzept werden im Rahmen der freiwilligen Workshops erfasst. Bei der endgültigen Umgestaltung der Konzeptionsordner hat die Reutlinger H-i-H GmbH die „Federführung“. Das Geschäftskonzept ist damit einheitlich für alle H-i-H GmbHs, während der Gesellschaftsvertrag je nach H-i-H GmbH unterschiedlich gestaltet sein kann. Zwar stellt die Reutlinger H-i-H GmbH den Kooperationsbetrieben Musterverträge zur Verfügung, die endgültige Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrags fällt aber in die Verantwortung der lokalen Partner. Diese Abweichungen sollten dennoch nicht zu weit gehen, es soll vermieden werden, daß die gemeinsame Basis verlorengeht.

3.1 Leistungsprofil

Im Leistungsangebot einer H-i-H GmbH sind sowohl die Bereiche des Innenausbaus wie auch eher auf den Außenbereich bezogene Gewerke enthalten. Die Ausrichtung der H-i-H GmbHs ist lokal. Die Nachfrage wird eher im Privatkundengeschäftsbereich gesehen. Es besteht kein Interesse am Einstieg in das Facility Management. Den Kunden wird eine Problemlösung aus einer Hand geboten, d.h. die Leistungen werden gebündelt und über eine zentrale Schaltstelle koordiniert. Dadurch bieten sich für den Kunden einige Vorteile, z.B. in Form der schnelleren Auftragsbearbeitung oder indem weniger „Ärger“ mit den unkoordiniert arbeitenden Handwerkern entsteht. Im Beispiel werden die Leistungen von Stukkateur, Maler und Elektriker durch die H-i-H „Zentrale“ koordiniert. Diese Kundenorientierung entspricht den gewandelten Bedürfnissen der Zielgruppe, d.h. dem Wunsch nach größerer Bequemlichkeit, einem zentralen Ansprechpartner und einer verlässlichen Kostenaussage. Für den Kunden entfällt die Notwendigkeit, für sein Bauprojekt verschiedene Betriebe zu kontaktieren und zu koordinieren. In der Zielgruppe der Privatkunden werden für diese Vorteile auch höhere Preise akzeptiert. Ergänzende Leistungen, wie z.B. die Finanzierung von Bauleistungen oder ein Notfallservice, flankieren die Kernleistungen und erhöhen den Mehrwert für die Kunden. Die Auftragsquote ist dementsprechend mit circa 70 % sehr hoch, und dies obwohl die Kalkulation eher hochpreisig angesetzt wird. Dies hat seine Ursache zum einen im Fehlen vergleichbarer Konkurrenzangebote, zum anderen in der Schnelligkeit der Angebotserstellung durch die H-i-H.

Das Leistungspaket der Reutlinger H-i-H GmbH wird in fünf Service-Einheiten organisiert:

- Sofort-Service
- Termin-Service
- Wartungs-Service
- Renovierungs-Service und
- Sanierungs-Service.

Alle Leistungen werden von den Mitgliedern gemeinsam erbracht, dazu kann auch beispielsweise ein „Notfallservice“ gehören. Trifft ein „Notruf“ ein, so wird der zuständige Kollege informiert, welcher schnelle und fachkundige Hilfe geben kann. Hat ein Kunde beispielsweise einen Wasserrohrbruch im Keller, so wird ein Installateur im H-i-H Verbund alarmiert, welcher den Fehler schnell beseitigt. Im Anschluß an diese „Notfallhilfe“ begutachtet der Geschäftsstellenleiter oder ein Bauleiter den entstandenen Schaden und veranlaßt auf

Kundenwunsch die Schadensbeseitigung aus einer Hand. Im obigen Fall wären dann z.B. Stukkateure, Bodenleger oder auch ein Elektriker beteiligt. Der Vorteil besteht darin, daß diese Mitgliedsbetriebe von Arbeiten profitieren, welche sonst unter Umständen an andere Handwerksbetriebe vergeben worden wären.

Die Beachtung hoher Qualitätsstandards durch die H-i-H GmbHs begegnet auch Vorbehalten der Kunden gegenüber dem Handwerk. Negative Erfahrungen in der Vergangenheit, speziell in bezug auf Termintreue und Kostentransparenz, sind die Ursache eines allgemeinen Unbehagens bei der Vergabe von Handwerksleistungen. Die Konzentration der H-i-H auf diese Problembereiche geht diese Barrieren offensiv an. Die Kunden sollen erkennen, daß die H-i-H einen neuen Typus Handwerker vertritt. Die pünktliche, zuverlässige, kostentransparente und letzten Endes auch kostengünstige Lösung soll das Vertrauen der Kunden gewinnen und zur Erhöhung der Marktchancen beitragen.

Eine wichtige Aufgabe der jeweiligen H-i-H GmbHs ist es, den Nutzen für den Kunden deutlich zu machen. Die Bedarfsweckung wird als wichtige Quelle für zukünftige Geschäfte verstanden. Beispielsweise werden mit Hilfe des Schauraums den Kunden attraktive Lösungen für Verbesserungen der Wohnqualität aufgezeigt. Diese ergeben sich beispielsweise in Bereichen wie Wärmedämmung, Heizung, Wintergarten oder Wohnraumerweiterung.

Die Leistungserbringung für den Kunden erfolgt auf drei alternativen Wegen:

- Integrative Leistungserstellung durch die H-i-H (*GmbH-Geschäft*)
- Gewerkespezifische Leistungen durch spezialisierte Mitglieder (*Eigengeschäft*)
- Kombination von H-i-H-Leistungen mit denen externer Partner (*Mischgeschäft*)

Die Anteile des Eigengeschäfts im Vergleich zum GmbH-Geschäft unterscheiden sich je nach Partner. Das „Netzwerkgeschäft“ im H-i-H-Verbund macht nicht mehr als ein Drittel des Gesamtumsatzes der jeweiligen Partner aus. Die Gefahr, eigene, gute Kunden wegen einer H-i-H Verpflichtung zu vernachlässigen, soll vermieden werden. Im Gegenteil ist es gerade eine Zielsetzung der H-i-H, interessante Kundschaft der einzelnen Partner auch für die restlichen Mitglieder zu erschließen. Die Ausführung spezifischer Teilleistungen durch vom Kunden vorgegebene Handwerker, welche nicht in der Kooperation organisiert sind (Mischgeschäft), ist möglich, kommt aber nur sehr selten vor.

3.2 Ressourcenbasis

Die H-i-H wird als eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) geführt. Jedes Mitglied erbringt finanzielle und sachliche Leistungen. Alle Gesellschafter haben finanzielle Einlagen in identischer Höhe geleistet. Damit soll die Gleichberechtigung der Mitglieder gesichert werden. Sachliche Einlagen sind z.B. die jeweilige Einrichtung des Schauraums. Dieser ist eine wichtige, von allen Mitgliedern gemeinsam genutzte Ressource. Seine Funktion besteht in der Förderung der Auftragsakquisition. Ebenso wird er für die Veranstaltung von Workshops und Treffen der Partner benutzt. Die Verrechnung der variablen Kosten, wie z.B. Heizung oder Raumreinigung, auf die einzelnen Mitgliedsbetriebe wird auf Basis von Nutzungskennzahlen, z.B. in Abhängigkeit von der genutzten Fläche, vorgenommen. Eine gemeinsam verwendete Ressource ist ebenso das Logo sowie der Name „Hand-in-Hand-Werker“. Dieser ist markenrechtlich gegen unberechtigtem Gebrauch geschützt.

Die GmbH als schlankes Koordinationszentrum besteht aus wenigen Personen und Einrichtungen. Hierzu zählen vor allem die Stellen des Geschäftsstellenleiters und der Sekretärinnen in den jeweiligen H-i-H GmbHs. Deren Gehälter werden durch den H-i-H-Aufschlag auf die Angebotssumme finanziert. Eine H-i-H GmbH soll kostendeckend arbeiten, d.h. sie muß sich selbst finanzieren. Eine Finanzierung im Umlageverfahren durch die Gesellschafter kommt nur ausnahmsweise, beispielsweise in Form eines verzinslichen Darlehens für die Anschubfinanzierung bei der Geschäftsaufnahme, vor.

Die Betriebsgrößen der einzelnen Partner sind gewerkespezifisch unterschiedlich, das Spektrum reicht von Kleinbetrieben bis hin zu mittelständischen Betrieben. Die Kostenstrukturen der einzelnen Betriebe sind darum prinzipiell heterogen, auf ein Gewerk bezogen allerdings durchaus homogen. Probleme aufgrund ungünstiger Kostenstrukturen stellen sich also nicht. Um Kapazitätsengpässe abzudecken, ist es der H-i-H möglich „Vertragsunternehmer“, d.h. Handwerksbetriebe, welche selbst nicht Mitglied der H-i-H sind, mit der Ausführung der Leistungen zu betreuen. Ein solcher Vertragsunternehmer unterliegt deshalb den gleichen Pflichten wie sie auch die Mitglieder der H-i-H haben. Kann ein H-i-H Betrieb entgegen früherer Zusagen einen Auftrag in Gänze nicht erfüllen, so ist er verpflichtet einen „Ersatzbetrieb“ zu bestimmen, welcher den Auftrag an seiner Stelle bearbeitet. Dies ist aber unerwünscht und nur in Ausnahmefällen möglich. Der beauftragende H-i-H Betrieb übernimmt dabei die Garantie für die erbrachten Leistungen und dessen Termintreue, d.h. er bürgt für die Qualität des „Ersatzbetriebes“.

3.3 Organisatorischer Aufbau

Die organisatorische Ausgestaltung beachtet die Tradition und Kultur im Handwerk. Den Vorbehalten einzelner Firmenchefs gegenüber Kooperationen wird dadurch begegnet, daß jeder Betrieb auch wirtschaftlich selbständig bleibt.

Für die Leitung der H-i-H Kooperation war ursprünglich ein Team von drei Geschäftsführern vorgesehen. Diese wurden im jährlichen Wechsel aus dem Kreis der Gesellschafter rekrutiert. Allerdings wurde festgestellt, daß eine „rotierende“ Geschäftsführung negative Auswirkungen auf das Image der H-i-H hatte. Aus diesem Grund wurde ein Wechsel in der Organisation vollzogen: ein ehrenamtlicher Beirat wurde installiert in den die drei bisherigen Geschäftsführer aufgenommen wurden, während die zwei bisherigen Geschäftsstellenleiter hauptamtliche Geschäftsführer wurden. Hierdurch war eine kontinuierliche Außendarstellung gewährleistet. Der Geschäftsstellenleiter einer H-i-H GmbH kann gleichzeitig deren Geschäftsführer sein, wobei die Stelle des Geschäftsführers ehrenamtlich ist, d.h. nur mit einer geringen oder keiner Aufwandsentschädigung entlohnt wird.

Zu den Organen der H-i-H GmbHs zählt somit neben der Gesellschafterversammlung und den Geschäftsführern auch der Beirat. Dieser rekrutiert sich aus dem Kreis der Gesellschafter. Die Mitglieder wechseln regelmäßig. Zu den Aufgaben der Beiräte zählt die Überwachung, Kontrolle und Teilnahme an der Geschäftsführung, d.h. auch die Entlastung der Geschäftsführung bzw. des hauptamtlichen Geschäftsstellenleiters von einigen Aufgaben. Der Beirat tritt regelmäßig zusammen. Dies soll den Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Gewerken fördern. Im Bereich des Handwerks ist das besonders wichtig, da die einzelnen Gewerke meist zeitlich versetzt auf den Baustellen arbeiten, somit muß der Informationsfluß sorgfältig organisiert werden.

Die Koordination und der Informationsfluß zwischen den Gewerken bzw. zwischen den Gesellschaftern ist wichtig, um die vielfältigen und komplexen Aufgabenstellungen effektiv und effizient bearbeiten zu können. Der Informationsfluß zwischen den einzelnen Gewerken und zu den Gesellschaftern ist eine Notwendigkeit, um die besondere Komplexität und Vielfalt der Leistungen gewinnbringend, d.h. kostengünstig zu kombinieren. Diese interne Verzahnung soll auch im Sinne eines internen „Lernens vom Besseren“ dabei helfen, betriebswirtschaftliches Know-how weiterzuvermitteln. Der Austausch von Erfahrungen mit Kunden, neuen Produkten oder Lieferanten wird dabei auf allen Ebenen der Mitgliedsbetriebe angestrebt. Zu diesem Zweck wurden unter anderem informelle „Stammtische“ eingerichtet, an welchen auch die Meister der Partnerbetriebe teilnehmen können. Die Förderung des „Wir-Gefühls“ unter den angestellten Meistern und den Mitarbeitern in der H-i-H ist eine wichtige Aufgabe, da deren Initiative und Engagement eine entscheidende Rolle bei der täglichen Arbeit spielt. Die Verdeutlichung der H-i-H Vorteile gegenüber den Mitarbeitern kann deren Motivation beträchtlich steigern.

4 Infrastruktur und Prinzipien der Kooperation

Das Geschäftsmodell der H-i-H basiert auf der Kooperation und Abstimmung verschiedener Gewerke. Jede lokale H-i-H GmbH besteht aus 10 bis 15 Betrieben. Nicht alle entstehenden Probleme der Zusammenarbeit lassen sich allein auf Basis gegenseitigen Vertrauens und einer „Netzwerk-“ oder „Handwerkskultur“ lösen. Deshalb beruht die Koordination auf der Bestimmung und Anwendung von Regeln. Diese Einbindung in ein festes Konzept verringert allerdings die Freiheit des einzelnen Betriebs in der Führung seiner Geschäfte. Für die Handwerker ist die Mitgliedschaft in der H-i-H sowohl mit Rechten als auch Pflichten verbunden. Neben diesen formalen Regeln wird die Kooperation aber auch durch informale Regeln bestimmt, z.B. die Verpflichtung, keine Mitarbeiter eines Partners abzuwerben.

Kundenaufträge werden in den meisten Fällen durch die lokale H-i-H GmbH akquiriert. Die Kundenkontakte kommen aber auch auf Vermittlung der Netzwerkmitglieder zustande. Die Mitgliedsbetriebe haben die Verpflichtung zur Weitermeldung möglicher Aufträge. Diese werden an die H-i-H weitergegeben und dort verfolgt.

Die kulturelle Basis der Integration findet ihren Niederschlag im gemeinsam verwendeten Logo und im Slogan „Für alle Bauleistungen !“. Ferner ist das Bewahren der Handwerkstradition und die sich daraus ergebende Übereinstimmung in Geschäftsgrundsätzen Teil der Kultur von H-i-H. Die gemeinsame „Netzwerkkultur“ vereinfacht die interne Koordination, verstärkt den Zusammenhalt und gibt der Kooperation ein einheitliches Bild im Markt. Instrumente zum Aufbau einer gemeinsamen H-i-H Kultur sind Betriebsfeiern, Tage der Offenen Tür oder unternehmensübergreifende Workshops (Weiterbildung, etc.).

Informationelle Infrastrukturinstrumente können dabei unterstützend wirken. Beispielsweise wird die interne Kommunikation über eine Mitarbeiterzeitschrift gepflegt. Diese hat neben einer Informationsfunktion auch eine Motivationsfunktion. Durch die Kommunikation von Erfolgen und Zukunftsplänen soll eine positive Grundstimmung gegenüber der H-i-H aufgebaut werden. Zur Information der Mitarbeiter dient auch der H-i-H-Tag. Ähnlich gelagert ist auch das Angebot an Schulung, Beratung und Workshops. Diese werden an die Mitglieder zu Selbstkosten abgegeben. Die Vortragenden solcher Veranstaltungen rekrutieren sich nicht allein aus der H-i-H selbst, auch externe Referenten werden regelmäßig eingeladen.

Die Veranstaltung regionaler Workshops ist ein zentrales Instrument bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells der H-i-H. Die Reutlinger „Zentrale“ hat dabei keine vorherrschende Rolle inne, vielmehr ist ein wichtiges Ziel die Aufnahme neuer Anregungen aus dem Mitgliederkreis. Weiterhin sollen die drei- bis viermal pro Jahr veranstalteten freiwilligen Schulungen den Know-how Aufbau der lokalen Partner fördern. Gewerkeübergreifende Themen sind z.B. das Marketing oder die Pflege von Kundenbeziehungen. Daneben werden Fragen, welche die Gesamtheit der H-i-H betreffen, im Rahmen der Workshops behandelt. Dies betrifft beispielsweise die Organisation des zentralen Einkaufs oder die Planung außergewöhnlicher Events wie z.B. Messen. Eher lokal bezogene Themen wie die Werbung oder die Organisation lokaler Handwerkeritage sind ebenfalls Elemente dieser Workshops.

Die Auswahl potentieller H-i-H Partnerbetriebe hängt von verschiedenen Gesichtspunkten ab. Zu diesen zählen die Betriebsgröße, die Ortsansässigkeit oder auch das Renommee des Unternehmens. Partnerbetriebe sollten eine angemessene Mindestkapazität aufweisen. Die Verankerung in der Region wird angestrebt, um die Quervermittlung von Kunden effizient betreiben zu können. Die Akzeptanz durch die ebenfalls lokal angesiedelten Kunden spielt dabei die maßgebliche Rolle. Diese Akzeptanz hängt auch vom Image der beteiligten Unternehmen ab. Nur seriöse Handwerker heben das Ansehen der gesamten Kooperation und tragen damit zum Erfolg im Markt bei. Die Sicherung und Beschaffung von Folgeaufträgen basiert ebenfalls auf dem ernsthaften Interesse an der Mitarbeit in der Kooperation. Die bestmögliche Ergänzung der Kompetenzen ist ein weiterer Aspekt bei der Aufnahme neuer Mitglieder. Ein Beschluß zur Aufnahme eines neuen Betriebs muß einstimmig erfolgen, d.h. alle Mitglieder müssen sich mit dem „Neuen“ einverstanden erklären.

Die Zusammenarbeit in einer Handwerkerkooperation geht nicht von Anfang an reibungslos. Gerade für Neueinsteiger bedeutet dies oft einen langwierigen Prozeß des Umdenkens. Eine kooperative, das Gemeinwohl beachtende Einstellung muß den „Einzelkämpfer“-Gedanken ablösen. Die Erfahrungen der H-i-H zeigen, daß lose Zusammenschlüsse den vielseitigen Anforderungen in keiner Phase gewachsen sind. Notwendig sind vielmehr „Spielregeln“ für die Zusammenarbeit. Nur damit sind die Vorteile einer festen, straff organisierten Vereinigung realisierbar. Der Gesellschaftsvertrag ist das wesentliche Fundament dieser Regelungen, während die Einzelheiten im von der Reutlinger H-i-H GmbH erarbeiteten Geschäftskonzept festgehalten sind. Änderungen des Geschäftskonzepts können durch die Gesellschafterversammlung vorgenommen werden.

Ein zentraler Regelungsaspekt ist die Verantwortung für die Abläufe. Die Definition von Sanktionen ist ein weiterer Punkt, welcher im Gesellschaftsvertrag festgehalten wird. Möglichkeiten bestehen in der förmlichen Abmahnung des jeweiligen Mitglieds und der Aussprache der Kündigung. Finanzielle Sanktionen sind nicht vorgesehen. Definierte Regelungen bestimmen daneben das Vorgehen bei Reklamationen, d.h. Haftungsansprüchen an die H-i-H GmbH. Grundsätzlich haftet die H-i-H GmbH, da sie der Auftragnehmer ist und somit vom Kunden in Regreß genommen wird. Die einzelbetriebliche Haftung der Mitgliedsbetriebe bleibt davon unberührt, d.h. ist ein Schaden nachweislich auf einen Verursacher zurückzuführen, so nimmt die H-i-H diesen grundsätzlich in Regreß. Kann ein Schaden keinem Verursacher zugeordnet werden so werden die entstehenden Kosten proportional zum Anteil am Auftragsumsatz auf die jeweiligen Mitgliedsbetriebe verteilt.

Zu den Elementen der strukturellen Integration zählt die organisatorische Infrastruktur innerhalb einer H-i-H GmbH. Die Größe der Einrichtungen ist abhängig vom Geschäftsvolumen

und von der Zahl der Mitgliedsbetriebe. Ein Ziel ist die Vermeidung eines organisatorischen „Wasserkopfs“: der Überbau soll also möglichst schlank bleiben.

Instrumente der technokratischen Infrastruktur sind beispielsweise die Zertifizierung der Mitgliedsbetriebe und die Verwendung einheitlicher Kennzahlen und Anreizsysteme. Die Anwendung dieser Instrumente wird durch die H-i-H „Zentrale“ empfohlen, allerdings können die Mitgliedsbetriebe nicht zu einem Einsatz gezwungen werden. So ist beispielsweise die Vergütung der Geschäftsstellenleiter in den verschiedenen lokalen H-i-H GmbHs in Details unterschiedlich geregelt. So wird beim Start einer H-i-H GmbH ein fixes Gehalt vereinbart, da zu dieser Phase noch kein Umsatz vorgewiesen werden kann. Um die Motivation und Identifikation sicherzustellen, ist im allgemeinen eine erfolgsabhängige Vergütung, in Abhängigkeit vom Umsatz, vorgesehen. Eine H-i-H GmbH hat dabei grundsätzlich den Charakter eines Cost Centers, es werden aber auch vereinzelt Profit Center geführt. Der Gefahr einer einseitigen Umsatzorientierung durch die Geschäftsstellenleitung wird dadurch begegnet, daß diese keine wesentlichen Preisentscheidungen treffen kann. Die Kalkulationen liegen in der Hand der Mitgliedsbetriebe, die lokale Geschäftsstelle addiert lediglich den Integrationsaufschlag.

Die Reutlinger H-i-H „Zentrale“ unterstützt die lokalen H-i-H GmbHs in dem Bemühen, in effizienter Form einheitliche Strukturen und Prozesse aufzubauen. Ein Mittel ist dabei die Organisation von Management-Workshops oder die Vermittlung externer Berater. Diese Leistungen werden zum Selbstkostenpreis angeboten. Ein verbindliches Qualitätshandbuch ist in Form der Konzeptionsordner bereits seit Jahren Geschäftsgrundlage der H-i-H GmbHs. Diese werden auch an Interessenten der Geschäftsidee „H-i-H“ vermarktet und sind umfassend ausgearbeitet.

5 Außenbeziehungen der Kooperation

Die Außenbeziehungen der Reutlinger H-i-H GmbH unterscheiden sich von denen einer lokalen H-i-H GmbH. Neben die normalen Geschäftsabläufe tritt in der „Zentrale“ noch die Kontaktpflege und die Zusammenarbeit mit Interessenten am Geschäftskonzept. Die Information neuer Partner wird durch die H-i-H GmbH in Reutlingen organisiert. Zentrales Element der ersten Gespräche ist eine grundlegende Beratung über das Geschäftsmodell der H-i-H, wobei die Beratung und die zugehörigen Konzeptordner an die Interessenten zu einem günstigen Preis weitergegeben werden. Die Akquisition läuft über den Leiter der Abteilung „Organisation und Verwaltung“, Herrn Kirschbaum. Sehr viele Erstkontakte gehen aber auch auf die Initiative der Interessenten zurück. Weitere Kontakte kommen infolge Presseberichten oder über Kammern und Handwerksverbände zustande. Der erste Schritt einer möglichen Zusammenarbeit ist die Vereinbarung eines ersten Termins vor Ort durch den Geschäftsführer. Der persönliche Kontakt soll für die Information und Motivation der Interessenten sorgen. Außerdem kann die H-i-H Zentrale dadurch einen Einblick in die Motive und Eignung potentieller Mitglieder gewinnen.

Zu den Aufgaben der Reutlinger H-i-H GmbH gehört die Beziehungspflege zu externen Einrichtungen, welche für alle H-i-H GmbHs relevant sind. Zu diesen zählen beispielsweise Berufs- und Branchenverbände. Dagegen fallen die Beziehungen zu den regionalen Kammern in das Tätigkeitsgebiet der lokal tätigen H-i-H GmbHs. Der Aufbau günstiger Einkaufsbeziehungen zu Lieferanten branchenübergreifender Betriebsmittel wie z.B. Fahrzeuge ist ein weiterer Aspekt der Außenbeziehung.

Direkt auf die Arbeitsabläufe bezogene Beziehungen bestehen vereinzelt zu Architekten. Die Pflege einer kooperativen Atmosphäre ist dabei ein wichtiges Ziel. Die planerische Arbeit der Architekten soll durch eine H-i-H GmbH nicht umgangen oder ersetzt werden. Vielmehr soll die gute Zusammenarbeit, wie sie bisher zwischen den einzelnen Partnerbetrieben und den Architekten funktionierte, auch in der großen Gemeinschaft erhalten bleiben. Eine H-i-H GmbH ist auch für die Architekten ein attraktiver Geschäftspartner: die Abläufe in der Geschäftsanbahnung und auf der Baustelle werden durch das Vorhandensein eines zentralen Ansprechpartners auf der Handwerksseite vereinfacht.

Weitere Arbeitsbeziehungen bestehen zu externen Handwerksbetrieben. Diese werden projektbezogen in Teilaufträge einbezogen. Eine lokale H-i-H GmbH arbeitet dann im Prinzip wie ein Bauträger, d.h. die einzelnen Gesellschafter der H-i-H sind untereinander gleichberechtigte Teil-Bauträger.

6 Gründungen und Übernahmen im Netz der Hand-in-Hand-Werker GmbH

Durch die Einbindung in eine Handwerkerkooperation wie die H-i-H können Mitgliedsbetriebe ihre Attraktivität steigern. Die Zukunftssicherung ist ein Aspekt, der für die Mitgliedschaft in der H-i-H spricht. Auf diese Weise können Handwerksbetriebe den Herausforderungen der Zukunft besser begegnen. Die Übergabeproblematik, verbunden mit dem Problem geeignete Nachfolger für den eigenen Betrieb zu finden, fordert innovative Lösungsansätze welche die H-i-H liefern kann.

Indem eine H-i-H GmbH als eine Art Übernahmebörse agiert, erleichtert sie die Suche nach potentiellen Nachfolgern. Zu diesen zählen ebenfalls die Mitarbeiter der einzelnen Betriebe. Da diese mit den Vorteilen und Prinzipien der H-i-H vertraut sind, steigt die Neigung für eine Übernahme. Die Weiterführung der Mitgliedschaft erfolgt im Fall einer Nachfolge allerdings nicht automatisch. Vielmehr muß die Zustimmung aller Mitglieder vorliegen. Die bisherigen Gesellschafter stehen einem potentiellen Nachfolger eines Partners in der Regel wohlwollend gegenüber, zum einen da sie wissen, daß dessen Aufnahme zum Fortbestand der gesamten Kooperation beiträgt, zum anderen da sie den Übernahmekandidaten in der Regel bereits kennen. Ein typischer Weg der Übernahme ist beispielsweise die Übergabe eines Betriebs vom Vater auf den Sohn. Da der Junior normalerweise auch schon in den Betrieb eingebunden war, kennen ihn die anderen Mitglieder der H-i-H.

Für einen Betriebsübernehmer hat die H-i-H Mitgliedschaft zahlreiche Vorteile. Die Senkung von Markteintrittsbarrieren durch den Anschluß an ein etabliertes Netzwerk ist ein entscheidender Aspekt. Gerade die kontinuierliche Versorgung mit Aufträgen durch die H-i-H kann die Startprobleme des Gründers verringern. Vorteile bestehen auch in der Unterstützung in Bezug auf Marketing, Buchhaltungs- und Kalkulationsfragen oder Organisations- und Führungsstrukturen. Diesen Chancen stehen aber auch einige Risiken gegenüber. Insbesondere kann nicht ausgeschlossen werden, daß zwischen alten und neuen Gesellschaftern Konflikte auftreten. Das Beharren auf alten Prozessen und Vorgehensweisen durch die etablierten Netzwerkmitglieder kann zu Meinungsverschiedenheiten führen. Die Nutzung neuer Kommunikationsinstrumente wie Internet im Geschäftsablauf ist beispielsweise eine innovative Idee, welche sich erst bei allen Mitgliedern durchsetzen muß. Die Förderung einer offenen Gesprächskultur in der Kooperation ist ein Weg auf dem diese Konflikte entschärft werden können.

7 Weitere Entwicklung der Hand-in-Hand-Werker-GmbH

Die H-i-H arbeitet seit 16 Jahren erfolgreich. Ein Aspekt dieses Erfolgs ist die hohe Marktdurchdringung, welche die H-i-H heute aufweisen kann. H-i-H GmbHs sind heute in mehr als 60 verschiedenen Regionen vertreten.

Die Konzentration auf Privatkunden ist ein Grund für diese positive Entwicklung. Die H-i-H hat eine hohe Kundenbindung erreicht, diese basiert vornehmlich auf der Qualität und Leistungsfähigkeit der Mitgliedsbetriebe. Die Durchsetzung von Standards in Bezug auf Qualität oder Termintreue hat im Lauf der Unternehmensentwicklung vereinzelt auch zu Vertragskündigungen geführt. Mitglieder, welche sich nicht an die klaren Regelungen und hohen Qualitätsansprüche anpassen konnten, schieden aus der H-i-H aus und wurden durch neue ersetzt. Weitere Verbesserungen sollen die Leistungsfähigkeit auch in Zukunft sichern. Dazu gehört beispielsweise die Unterstützung der Mitgliedsbetriebe bei der Qualitätszertifizierung nach DIN ISO 9000 ff. Verbesserungen im Bereich der informationstechnischen Infrastruktur, z.B. die Einführung eines Intranets, sind ebenfalls Ziele für die Zukunft.

Entscheidungen über die Erweiterung des Leistungsspektrums werden von den einzelnen H-i-H GmbHs lokal gefällt. So können die einzelnen Netze durch die Aufnahme neuer Mitgliedsfirmen ihre Kapazitäten erhöhen. Kein Thema ist dagegen der Einstieg in neue Geschäftsfelder, da dies in Widerspruch zur H-i-H Grundkonzeption stehen würde.

Zusätzliches Wachstum erfolgt über die Aufnahme weiterer H-i-H GmbHs in den Verbund. Eine Kooperation mit anderen Netzwerken oder Partnern ist nicht vorgesehen. Die schlanken Strukturen der H-i-H unterstützen dabei das „virtuelle“ Wachstum der Gemeinschaft, da für die Bildung einer neuen H-i-H GmbH keine aufwendige Infrastruktur notwendig ist.

Die Grenzen des Wachstums sind noch nicht erreicht, durch die dezentrale Organisation und die Multiplikationswirkung der Workshops wird die begrenzte Managementkapazität in der Reutlinger Zentrale optimal genutzt. Das operative Geschäft wird überwiegend in den lokalen GmbHs organisiert, in der Zentrale und den Workshops werden eher die Gesamtheit betreffende Fragen behandelt. Somit wird der Koordinationsaufwand in einem vertretbarem Rahmen gehalten. Die Akquisition neuer H-i-H GmbHs stößt dagegen, bedingt durch den hohen Reiseaufwand für den Leiter der Abteilung „Organisation und Verwaltung“, an Grenzen.

8 Erfolgsfaktoren der Kooperation

Anhand der seit mittlerweile 16 Jahren bestehenden Handwerkerkooperation H-i-H lassen sich die notwendigen Faktoren für den Erfolg fundiert identifizieren.

Die Wahrung der Selbständigkeit der Mitgliedsbetriebe ist ein grundlegender Faktor, der zum Erfolg der H-i-H Idee beigetragen hat. So war es möglich, das jeweilige, unverwechselbare Profil der einzelnen Betriebe zu erhalten. Die Beachtung des Grundsatzes „Vielfalt in der Einheit“ hat auch zur nachhaltigen Identifikation der Mitglieder mit der Gemeinschaft beigetragen. Von der Kundenseite aus wird eine H-i-H GmbH als ein leistungsfähiger und moderner Handwerkerverbund gesehen, in dem sich die Stärken der Mitgliedsbetriebe synergetisch verstärken.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist das persönliche Verhältnis der Mitglieder. Die gegenseitige Sympathie der Gründungspartner war ein wichtiger Aspekt, an dessen Stellenwert sich im Prinzip bis heute nichts geändert hat. Die H-i-H hat die entscheidende Rolle der Menschen hinter der Kooperation erkannt. Deshalb steht bei der Auswahl neuer Partner deren „Netzwerkfähigkeit“ im Mittelpunkt. Durch den geeigneten Einsatz von Motivations-, Identifikations- und Informationsinstrumenten ist es der H-i-H bis heute gelungen, die Leistungsbereitschaft der Mitglieder zu erhalten und auszubauen. Im privatkundenorientierten Geschäft der H-i-H ist diese von besonderer Bedeutung, da die Pflege und Erhaltung eines Stamms zahlungskräftiger Kunden in der heutigen Marktsituation erfolgsentscheidend ist.

Werden diese Aspekte bei der Kooperation beachtet, so ist es möglich, einige Mißerfolgsk Faktoren auszuschalten oder zumindest abzuschwächen. Mißlingt die Zusammenarbeit zwischen Handwerkern im Rahmen einer Kooperation, so liegt das meist an folgenden Gründen:

- Keine konsequente Verfolgung gemeinsamer Ziele, d.h. die Dominanz individueller und egoistischer Ziele.
- Keine gegenseitige Information, d.h. eine mangelhafte Kommunikationskultur, diese äußert sich beispielsweise in Kommunikationsbarrieren.
- Kein Eingriffsrecht der Gemeinschaft, d.h. auch keine Möglichkeit der Sanktionierung bei Fehlverhalten.
- Kein gemeinsames Erscheinungsbild in der Kooperation, d.h. keine Vereinheitlichung der Außendarstellung, aber auch keine standardisierten und verbindlichen Vorgehensweisen und Prozesse.

Es wird deutlich, daß das Vorhandensein einer geeigneten Infrastruktur ein Erfolgsfaktor ist, wobei die strukturellen Regelungen, z.B. in Form der Auftragsweitergabe unter den Betrieben, ein wesentliches Element eines funktionierenden Zusammenschlusses sind.

Direkt beeinflussbare Gestaltungsfelder des Kooperationsmanagements sind das Geschäftskonzept und das Profil gegenüber dem Kunden. Ersteres kommt bereits in der Bildungsphase des Netzwerks, d.h. bei der Einbindung geeigneter Partner, zum Tragen. Das Konzept umfasst dabei die Gesamtheit der Überlegungen zu Marktauftritt, Konkurrenzsituation sowie Marktchancen und -risiken. Die Güte des Konzepts zeigt sich aber auch in späteren Phasen der Unternehmensentwicklung, beispielsweise in der geschickten Regelung auftretender Konflikte. Indem ein netzinterner Wettbewerb vermieden und auf die „genossenschaftliche“ Förderung der Mitglieder gesetzt wird, kann der Erfolg der Kooperation unterstützt werden.

9 Executive Summary

Das Handwerk steht traditionell im Verdacht, nicht besonders serviceorientiert zu sein. Gewandelte Kundenbedürfnisse und ein zunehmender Wettbewerbs- und Preisdruck verlangen daher eine grundlegende Neuorientierung der Branche. Der Wandel der Handwerker zu modernen Dienstleistern ist ein Weg, auf dem den Herausforderungen begegnet werden kann.

Die Reutlinger H-i-H GmbH und ihre regionalen Partner-GmbHs sind Beispiele für ein erfolgreiches Netzwerk, in dem durch die kooperative Zusammenarbeit Vorteile für alle beteiligten Betriebe realisiert werden. Indem die Leistungsangebote der einzelnen Gewerke kombiniert und koordiniert werden, ist es möglich, die anspruchsvollen Kundenwünsche angemessen zu befriedigen. Die Regeln und Prinzipien, welche die Beziehungen der Netzwerkmitglieder untereinander und zu Außenstehenden organisieren, wurden vorgestellt. Allerdings sind nicht

alle Kooperationen, die aufgrund solcher Regeln aufgebaut werden, auch zwingend erfolgreich. Das Engagement der Gesellschafter, die Ausgestaltung des Managements einer lokalen H-i-H GmbH und dessen Einfluß sind nach wie vor wichtig für den Erfolg. Der aufgestellte Netzwerk-Rahmen liefert aber Eckdaten für die Zusammenarbeit, welche die Erfolgswahrscheinlichkeit wesentlich erhöhen.