

**UNIVERSITÄT STUTTGART**

Betriebswirtschaftliches Institut

Abt. II: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation

**PROF. DR. MICHAEL REISS**



## **Haus-Fach-Gerecht – Kooperation im Handwerk**

1	Überblick über die Fallstudie .....	2
2	Entstehung der HFG.....	3
3	Das Geschäftsmodell der Haus-Fach-Gerecht.....	3
3.1	Leistungsprofil der HFG.....	5
3.2	Ressourcenbasis der HFG.....	7
3.3	Organisatorischer Aufbau.....	7
4	Infrastruktur und Prinzipien der Kooperation .....	8
5	Außenbeziehungen der Kooperation .....	12
6	Gründungen und Übernahmen im Netz der HFG.....	13
7	Weitere Entwicklung der HFG.....	14
8	Erfolgsfaktoren der Kooperation.....	15
9	Zusammenfassung.....	17

## **1 Überblick über die Fallstudie**

Die Haus-Fach-Gerecht ist eine Kooperation mehrerer selbständiger Handwerksbetriebe. Unter dem rechtlichen Dach einer GmbH wird die Zusammenarbeit von zur Zeit 16 unterschiedlichen Gewerken organisiert. Das Ziel der Haus-Fach-Gerecht (HFG) ist es Lösungen „aus einer Hand“ anzubieten. Problemlösungen werden durch die bedarfsgerechte Kooperation spezialisierter Handwerksbetriebe erarbeitet. Durch das weite Spektrum vertretener Gewerke bietet die HFG den Kunden einen Zusatznutzen.

In der vorliegenden Fallstudie soll der Aufbau und die Funktionsweise dieser erfolgreichen Kooperation dargestellt werden. Die zugrundeliegenden Informationen wurden in einem Gespräch mit Herrn Hornikel, dem Geschäftsführer der Haus-Fach-Gerecht GmbH, am 6. Oktober 1999 in Sindelfingen erfasst.

In Kapitel 2 der Fallstudie wird die Entstehung und Entwicklung der Haus-Fach-Gerecht präsentiert. Anschließend wird der Aufbau der HFG betrachtet, hier liegt der Fokus auf der Programmausrichtung, d.h. dem angestrebten Profil am Markt, der Ressourcenausstattung und dem organisatorischen Aufbau. Die Infrastruktur der HFG und die Prinzipien welche der Kooperation zugrundeliegen, sind Thema von Kapitel 4, während in Kapitel 5 die Beziehungen zu externen Partnern aus der Sicht von HFG betrachtet werden.

Die Existenzgründung durch die Übernahme eines Netzwerkbetriebs beinhaltet andere Aspekte als eine originäre Gründung, in Kapitel 6 werden diese deshalb gesondert thematisiert. Im Anschluß daran folgen in Kapitel 7 die Pläne für die weitere Entwicklung der HFG. Die Erfolgsfaktoren einer solchen Handwerkerkooperation sind schließlich der Inhalt von Kapitel 8.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse beschließt die Arbeit. In diesem Zusammenhang werden Folgerungen für ergänzende Untersuchungen abgeleitet und in den Grundzügen skizziert.

## **2 Entstehung der HFG**

Die HFG wurde im Januar 1998 als GmbH gegründet. Ursprünglich waren 13 Gesellschafter beteiligt, im Februar 1998 wurden zwei weitere aufgenommen. Zur Zeit sind damit 15 Meisterbetriebe aus verschiedenen Gewerken des Bauhandwerks Gesellschafter. Initiator der Gründung war Herr Alexander Hornikel.

Ausschlaggebend für die Gründung der HFG war die ergebnislose Suche nach bestehenden und geeigneten Handwerkerkooperationen durch Herrn Hornikel. Im Vorfeld der Gründung wurden verschiedene Modelle aus dem regionalen Umfeld evaluiert, allerdings wurde bereits nach kurzer Zeit deutlich, dass ein Anschluss an diese nicht lohnend sein würde.

Herr Hornikel führte darum im Vorfeld der Gründung von Mai bis Oktober 1997 über 150 Gespräche mit potenziellen Partnern, denen er sein Konzept vorstellte. Dieses umfasste neben einer Standort- und Mitbewerberanalyse unter anderem eine ausgearbeitete Marketingstrategie und die steuerlichen und rechtlichen Aspekte der zu gründenden Gesellschaft. Zu den angesprochenen Betrieben bestanden vor Aufnahme der Gespräche keine persönlichen oder geschäftlichen Verbindungen.

Besonderen Wert legte Herr Hornikel auf die Akzeptanz einer Geheimhaltungsvereinbarung. Deren Anerkennung war notwendig, um an der Präsentation der detaillierten Inhalte des Geschäftsplanes teilzunehmen. Bei der Ausarbeitung des rechtlichen Rahmens der Zusammenarbeit wurde Herr Hornikel von einer Steuerberatersozietät und einem Rechtsanwalt unterstützt. Ergänzend führte Herr Hornikel Gespräche mit Beratungsstellen der Handwerkskammer und Unternehmensberatern.

## **3 Das Geschäftsmodell der Haus-Fach-Gerecht**

Zentrale Ziele der Kooperation sind die Erhaltung und nachhaltige Verbesserung der Geschäftsbedingungen für die Mitgliedsbetriebe. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei die angestrebte Schaffung von Mehrwert für den Kunden durch die Zusammenarbeit der verschiedenen Gewerke. Die Anpassung an die gewandelten Kundenbedürfnisse soll zu einem Vorteil gegenüber den Mitbewerbern führen und somit zur Steigerung von Umsatz und Gewinn beitragen.

Beispielsweise ist der Trend zum sogenannten *Do-it-yourself* nach wie vor ungebrochen. Der Konkurrenz aus Baumarkt und Heimwerker kann im Rahmen der Kooperation besser begegnet werden.

Die Vernetzung innerhalb der HFG ist somit in erster Linie fremdbedarfsgetrieben, d.h. die Mitglieder kooperieren, bzw. sind Teil der Kooperationsunternehmung, um einen Kundenbedarf zu erfüllen. Die Deckung eines Eigenbedarfs, d.h. die ressourcenseitige Versorgung der Mitgliedsbetriebe, steht nicht im Vordergrund des Geschäftsmodells. Solche internen Gründe für die Teilnahme an einer Kooperation, lassen sich aber dennoch feststellen. Die Möglichkeit des Lernens und des Wissenserwerbs innerhalb der HFG ist ein solcher, eher intern begründeter Anreiz. Ebenfalls hierzu rechnen die sich ergebende Kontaktpflege und der Aufbau von Geschäftsbeziehungen. Auch diese sind eher für die Befriedigung eines eigenen Bedarfs relevant, denn für die Erfüllung von Kundenbedürfnissen.

Durch die Mitgliedschaft in der HFG eröffnen sich neue und zusätzliche Vertriebskanäle. Eine Möglichkeit besteht in der Anwendung von *Cross-selling*. Bisher unerkannte Kundenbedarfe werden aufgedeckt und dem Kunden können Vorschläge für weitere Arbeiten unterbreitet werden.

Der handwerkliche und kaufmännische Erfahrungsaustausch, der mögliche Risikoausgleich im Rahmen der verfolgten Diversifikationsstrategie der HFG und die Erweiterung des Kundenpotenzials durch wechselseitige Empfehlungen sind ebenso wichtige Beweggründe für die Gesellschafter.

Bei der Suche nach den maßgeblichen Gründe für die Vernetzung wird zwischen einem eher intern gelagerten *Netzwerk-Pull*, und einem von außen an die Betriebe herangetragenen *Netzwerk-Push* unterschieden. Die diesen Kräften zugrundeliegenden Faktoren können beispielsweise im Rahmen einer SWOT-Analyse identifiziert werden. Hierbei werden die internen Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses), sowie die extern im Umfeld lokalisierten Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) aufgedeckt.

### **3.1 Leistungsprofil der HFG**

Die von der HFG angebotene Palette an Leistungen umfasst ein weites Spektrum. Zum einen handelt es sich um Bereiche des Innenausbau, wie den Fliesenlegerbetrieb Jach, den Elektriker VEPA oder die Sanitär-Flaschnerei Riehm, zum anderen um eher auf den Außenbereich bezogene Gewerke. Hierzu zählen beispielsweise die Bauunternehmung Sklarski, der Stukateur Heller oder der Dachdecker REGA. Innerhalb der HFG besteht kein Wettbewerb zwischen den einzelnen Bereichen, da sich die angebotenen Leistungen nicht überschneiden.

Das Angebot der HFG richtet sich in erster Linie an das Segment der Privatkunden. Im Rahmen des Privatkundengeschäfts liegt der Schwerpunkt auf dem Gebiet des Ausbaus und der Erweiterung bestehender Objekte. Der Einstieg in ein übergreifendes Systemgeschäft wie z.B. das *Facility Management* ist eine Option für künftiges Wachstum. Ausgeschlossen ist dagegen, daß die HFG als Subunternehmer für einen Generalunternehmer tätig wird.

Je nach Partner unterscheiden sich die Anteile des Eigengeschäfts im Vergleich zum Netzwerkgeschäft. Dieses „GmbH“-Geschäft macht derzeit zwischen 7% bis 15% des Gesamtumsatzes der jeweiligen Partner aus.

Die Betriebsgrößen der verschiedenen Partnerfirmen sind recht unterschiedlich. Die Größe reicht von Kleinstbetrieben mit nur wenigen Mitarbeitern bis hin zum über 90 Mitarbeiter zählenden, auch international tätigen Unternehmen. Die Koordination dieser heterogenen Partner stellt eine Herausforderung und anspruchsvolle Aufgabe dar. Die Lösung dieser Aufgabe verspricht Vorteile am Markt.

Gerade die Verbindung der verschiedenen Handwerkerleistungen ist für Kunden reizvoll. Der Gewinn an Bequemlichkeit und Zeit ist ein Argument, welches für die HFG spricht. An die Stelle mehrerer Kontakte zu verschiedenen Handwerkern, dem Einholen der Angebote für die einzelnen Gewerke und der selbstverantworteten Koordination verschiedener Auftragnehmer, tritt eine gesamtheitliche Leistungserbringung durch die HFG.

Wendet sich ein Kunde mit einer Anfrage an die HFG, so wird ein nach den einzelnen Gewerken aufgeschlüsseltes Angebot erstellt. Die Kalkulation der Kundenangebote erfolgt auf

Basis der Angebote der einzelnen Gewerke. Die sich ergebende Summe wird mit einem Kalkulationsaufschlag multipliziert. Für den Kunden interessant ist die Lösung seines Problems, wobei er in Bezug auf die Koordination der Teilleistungen weitestgehend entlastet wird. Somit wird dem Kunden Bequemlichkeit und die Einsparung von Energie und Zeit geboten. Da die Positionierung der HFG als Anbieter von Problemlösungen vom Kunden akzeptiert wird, läßt sich dieser „Integrationsaufschlag“ durchsetzen.

Die Koordination der Bauleistungen erfolgt dann von seiten des Generalübernehmers. Im Netzwerk der HFG befinden sich neben den Handwerkern auch einige Architekten. Einer von ihnen übernimmt typischerweise die Baustellenleitung, d.h. die Koordination der beteiligten Gewerke vor Ort. Vorteile für den Kunden bestehen weiterhin darin, daß für die ausgeführten Tätigkeiten nur ein Gewährleistungsgeber, die HFG, existiert.

Nach Ausführung der Arbeiten wird durch die HFG eine Gesamtrechnung an den Kunden gestellt. Dieser überweist den kompletten Betrag an die HFG, der dann HFG-intern auf die einzelnen Betriebe verteilt wird.

Selbstverständlich kann ein HFG-Kunde bestimmte Teilleistungen von einem nicht in der Kooperation organisierten Betrieb ausführen lassen. Die Offenheit für neue, auftragsbezogene Partner ist ein Kennzeichen der HFG. Die Ansprüche an die Leistungsfähigkeit der neuen, auftragsbezogenen Partner sind analog zu denen, welche an die internen Netzwerkpartner gestellt werden. Die Koordination der einzelnen Gewerke geschieht ebenfalls nach denselben Prinzipien wie bei rein durch die HFG ausgeführten Leistungen, z.B. durch die Teilnahme an Baubesprechungen und -terminen.

Insgesamt ergeben sich drei Spielarten der Leistungserbringung beim Kunden:

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

### **3.2 Ressourcenbasis der HFG**

Die HFG weist die Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) auf. Der Gesellschaftsvertrag zwischen der HFG und ihren Gesellschaftern räumt die Möglichkeit einer einseitigen Kündigung ein. Ebenso ist es möglich, durch die Hinzunahme weiterer Partner die Eigenkapitalbasis und das Leistungsspektrum zu erweitern. Das Eigenkapital beläuft sich zur Zeit auf 120.000 DM. Jeder Gesellschafter hat finanzielle und sachliche Leistungen zu erbringen. Zu den finanziellen Einlagen zählen 8.000 DM Eigenkapital. Sachliche Einlagen bestehen in Form der Schauraumausstattung, welche von den einzelnen Mitgliedsfirmen unentgeltlich gestaltet wird.

Der in Sindelfingen geschaffene Schauraum ist eine wichtige gemeinsame Einrichtung. Durch ihn wird der besondere Charakter der Handwerkerkooperation HFG nach aussen kommuniziert. Seine Funktion besteht darüberhinaus in der zielgruppengerechten Werbung. Weiterhin wird er regelmäßig für Treffen der Netzwerkmitglieder genutzt. Von der HFG ebenfalls bereitgestellt werden die Stellen des Geschäftsführers Herrn Hornikel und seiner Sekretärin.

Um die Integration und die Motivation der einzelnen Partnerunternehmen zu erhöhen, ist zur Zeit die Durchführung eines Betriebsfestes für die gesamte HFG im Gespräch, realisiert wurden bisher aber nur kleinere Feiern.

### **3.3 Organisatorischer Aufbau**

Zu den Organen der Gesellschaft zählt neben der Gesellschafterversammlung und dem Geschäftsführer Herrn Hornikel auch ein Beirat für die HFG. Dieser umfasst Vertreter von zur Zeit fünf Gewerken aus dem Kreis der Gesellschafter, welche ihre Arbeit ehrenamtlich ausüben. Die fünf Gewerke stehen dabei stellvertretend für die anderen Kooperationsmitglieder. Der Beirat tritt monatlich zusammen. Wichtige Funktionen des Beirats sind die Kontrolle der Geschäftsführung und der Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Gewerken. Um dies zu gewährleisten, wird darauf geachtet, daß sowohl Gewerke des Innenausbaus wie auch des Außenausbaus im Beirat vertreten sind. Der Informationsfluß zwischen den einzelnen Bereichen und an die Gesellschafter ist eine Notwendigkeit um die besondere Komplexität und Vielfalt der Gewerke gewinnbringend zu kombinieren. Diese interne Verzahnung soll

auch im Sinne eines internen Benchmarkings dabei helfen, betriebswirtschaftliches Know-how weiterzuvermitteln.

#### **4 Infrastruktur und Prinzipien der Kooperation**

Das Geschäftsmodell der HFG basiert auf der Kooperation und Abstimmung verschiedener Gewerke. Kooperative Beziehungen bestehen dabei

- zwischen den HFG-Partnerbetrieben,
- zwischen der HFG-Infrastruktur (GmbH) und den Mitgliedern sowie
- zwischen der HFG und netzwerkexternen Partnern.

Die Vernetzung der Mitgliedsfirmen innerhalb der HFG spielt sich auf verschiedenen Ebenen ab. Die strukturelle Vernetzungsebene spiegelt sich dabei z.B. in der Ausgestaltung der gesellschaftsrechtlichen Regelungen wider. In diesen ist u.a. das Verbot der Mitgliedschaft in weiteren Handwerkerkooperationen festgehalten. Im Gegensatz dazu wird auf der Ebene der persönlichen Vernetzung ohne explizites Regelwerk kooperiert. In diese Ebene fällt auch die Untersuchung des von der HFG betriebenen Beziehungsmanagements. Verbindungen bestehen zum einen zwischen den Mitgliedern der HFG, zum anderen aber natürlich auch zu Stakeholdern außerhalb des Unternehmens. Wichtige Partner in diesem Bereich sind dabei beispielsweise die Handwerkskammer bzw. die Innungen der jeweiligen Partnerbetriebe.

Weitere Vernetzungsebenen bestehen in Bezug auf die Geschäftsabwicklung, die Entwicklung von Kompetenzen im Netzwerk und in Bezug auf den Ressourcenzugriff. Beispielsweise sorgt die HFG im Sinne einer Einkaufsgemeinschaft für die günstige Versorgung der Partner mit Baumaterialien.

Die notwendige Integration wird durch den Einsatz verschiedener Instrumente gewährleistet. In der Abbildung 1 sind die Infrastrukturelemente, welche die Integration unterstützen, dargestellt. Als Infrastruktur werden im folgenden alle Einrichtungen aufgefasst, welche die Integration sichern, bewahren und für einen effizienten und effektiven Ablauf der Wertschöpfungsprozesse sorgen.

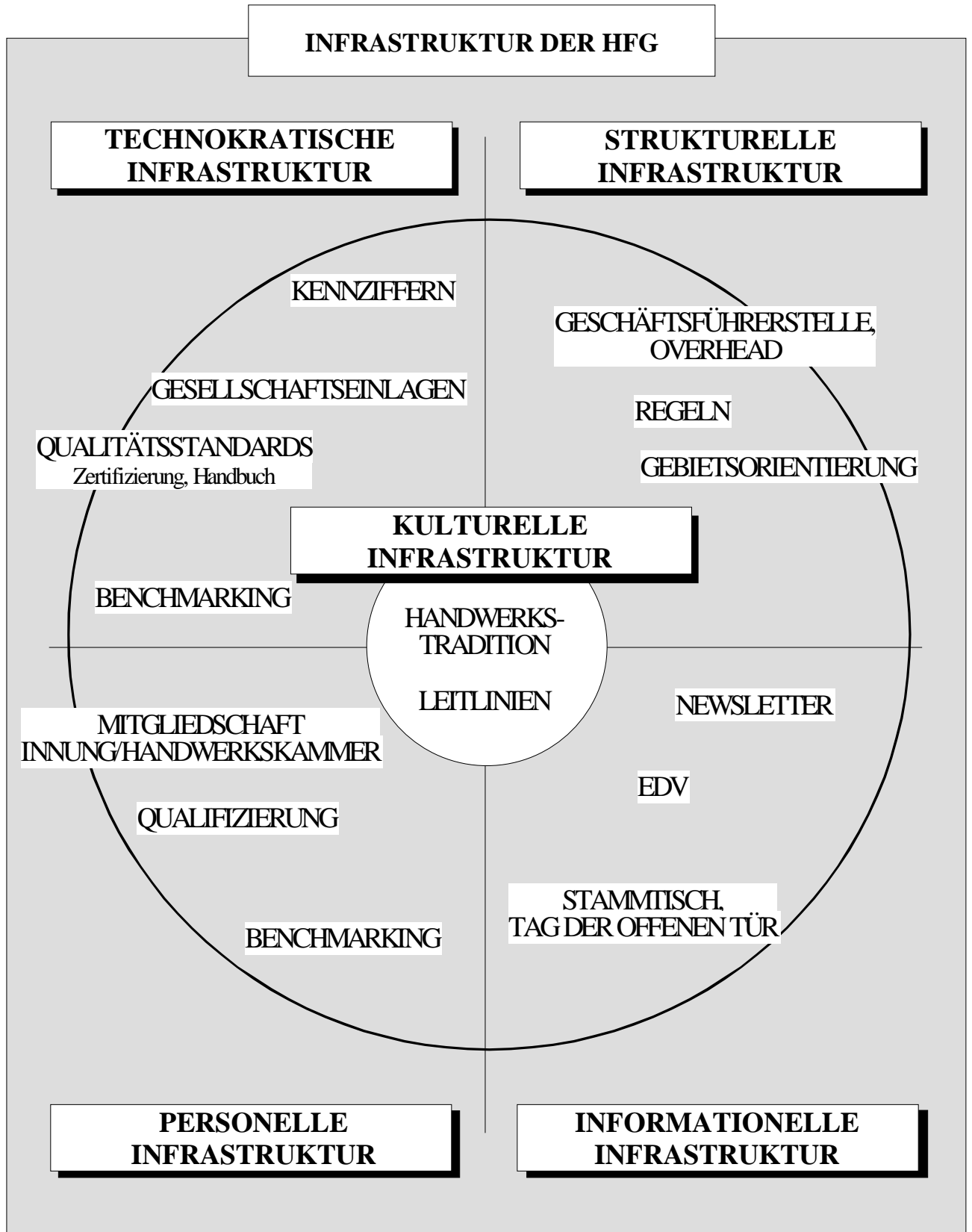


Abbildung 1: Infrastruktur der HFG

Die kulturelle Basis der Integration wird beispielsweise durch den Slogan „Wir verbinden Handwerk“ dargestellt. Weitere Instrumente, die dem Kulturaufbau dienen, sind die gemeinsame Verwendung des Logos, oder, auf einer tieferen Ebene, die Übereinstimmung in Geschäftsgrundsätzen. Eine gemeinsame Netzwerkkultur verschafft der HFG dabei nicht nur Vorteile im internen Zusammenhalt, sondern macht diese auch nach außen attraktiv.

Die Kooperation innerhalb der HFG wird durch formale und informale Regeln bestimmt. Bei der Auswahl der Partner wurde zwar schon auf eine stimmige „Chemie“ unter den Partnern geachtet, dennoch lassen sich nicht alle Probleme der Zusammenarbeit allein auf Basis gegenseitigen Vertrauens und einer unbestimmten „Netzwerkkultur“ lösen.

Bei der Bildung der personellen Infrastruktur achtete Herr Hornikel auf verschiedene Gesichtspunkte. Zu diesen zählen das Image und die Reputation des möglichen Gesellschafters, wie auch die vorrangige Privatkundenorientierung. Weitere Aspekte sind die wirtschaftliche Lage und das Potenzial der Mitgliedsbetriebe. Wichtig ist auch die aktive Einbindung der Betriebsinhaber in das operative Geschäft des jeweiligen Unternehmens. Firmen mit einer angestellten Geschäftsführung kommen als Gesellschafter nicht in Betracht, da das besondere Interesse der Betriebsinhaber am Erfolg ihrer Unternehmen gemäß Herrn Hornikel von Angestellten nicht im gleichen Maß geteilt wird.

Im Rahmen der Evaluation wurde viel Wert auf übereinstimmende Ansichten und Ziele gelegt, die „Chemie“ zwischen den verschiedenen Betrieben sollte von Anfang an stimmen. Dabei war es kein vorrangiges Ziel, ein freundschaftliches Verhältnis zwischen den Kooperationspartnern zu gewährleisten. Im Vordergrund stand vielmehr die bestmögliche Ergänzung der Kompetenzen. Deren Integration im Rahmen der HFG soll den Anforderungen der Privatkunden entsprechen.

Die Netzwerkinfrastruktur umfasst neben diesen personellen Ressourcen auch Informationsinstrumente, wie z.B. einen Newsletter, der an die Kooperationspartner und deren Mitarbeiter gerichtet ist. Eine informationstechnische Unterstützung und Vernetzung z.B. in Form eines Intranets besteht heute noch nicht, ist aber vorgesehen. Der Newsletter hat neben einer Infor-

mationsfunktion auch eine Motivationsfunktion. Durch die Kommunikation von Erfolgen und Plänen sollen die Leser zur aktiven Teilnahme und Mitarbeit in der HFG angeregt werden.

Zur strukturellen Integration zählen die notwendigen „Spielregeln“, welche die Verhältnisse der Gesellschafter untereinander festlegen. Die Akzeptanz dieser Regeln basiert auf deren partizipativen Festlegung. Grundlegendes Forum hierfür ist die Gesellschafterversammlung. Diese tritt zweimal im Jahr zusammen. Der Beirat trifft sich monatlich, zusätzlich gibt es noch informelle Treffen in Form von Stammtischen, an denen die Kooperationsmitglieder teilnehmen können. Ein Beispiel für eine solche Regelung ist die Haftung im Fall der Zahlungsunfähigkeit eines Kunden. Im Gesellschaftsvertrag ist geregelt, daß ein solcher Verlust von allen Gesellschaftern gemeinsam getragen wird. Insofern haftet die HFG als Ganzes, nicht nur die einzelnen, am jeweiligen Auftrag beteiligten Firmen.

Zur organisatorischen Infrastruktur zählen Einrichtungen der GmbH, wie z.B. die Stelle des Geschäftsführers. Ebenfalls Teil dieser Infrastruktur sind Gremien und Organe, wie beispielsweise der Beirat bzw. die Gesellschafterversammlung. Der organisatorische Überbau leistet in verschiedenen Bereichen Beiträge für das Geschäft der HFG. Die Geschäftsführung ist der zentrale Ansprechpartner für Kunden, d.h. sie betreibt die direkte Auftragsakquisition und die Kontaktpflege, im Sinne eines *Customer Relationship Management*. Eine weitere Aufgabe des organisatorischen Überbaus ist die Netzwerkkoordination im Sinne der Unterstützung von auftragsbezogenen Kooperationen. Die Koordination der einzelnen Teilleistungen wird ebenfalls in wesentlichen Teilen im Überbau der HFG geleistet.

Strukturell definiert ist auch die Ertragsverteilung, d.h. die Aufteilung des durch die HFG erwirtschafteten Überschusses. Diese werden im Verhältnis der Einlagen auf die Gesellschafter aufgeteilt. Die Infrastruktur legt auch die Regeln für die Verrechnung der im Rahmen der HFG gegenseitig erbrachten Dienstleistungen fest.

Kundenaufträge werden zur Zeit noch in ca. 65% der Fälle von den einzelnen Kooperationspartnern akquiriert, in den restlichen Fällen durch die HFG direkt. Formale Regeln, welche beispielsweise eine Meldepflicht für angenommene Aufträge festlegen würden, bestehen nicht. Allerdings besteht die informelle Übereinkunft, dass interessante Kunden und die damit

möglichen Folgeaufträge der HFG weitergemeldet werden. Da die Aufträge, welche über die HFG abgewickelt werden, in der Regel einen höheren Deckungsbeitrag erwirtschaften als das Einzelgeschäft der Partner, ist zu erwarten, dass der Anteil von Aufträgen, welche über die HFG abgewickelt werden, steigt.

Die Berechtigung der HFG, bei Verstößen gegen die Kooperationsregeln Sanktionen zu verhängen, ist formal festgelegt. Ein Beispiel für pekuniäre Sanktionen sind Strafen wegen verspäteter Rechnungserstellung. Da die Gesamtrechnung erst nach Eingang aller Teilabrechnungen fakturiert werden kann, schadet eine Verspätung allen Netzwerkmitgliedern und wird entsprechend sanktioniert. Eine weitere Alternative, Fehlverhalten zu sanktionieren, sind Abmahnungen. Bei größeren Verstößen ist es auch möglich dass ein Mitglied aus der Kooperation ausgeschlossen wird.

Zu den technokratischen Integrationsinstrumenten zählt unter anderem die geplante Einführung eines gemeinsamen Qualitätshandbuches. Im Rahmen der Anstrengungen zur Qualitätssicherung ist auch die Zertifizierung der HFG vorgesehen.

## **5 Außenbeziehungen der Kooperation**

Zu den Partnern, die an der Leistungserstellung beteiligt sind ohne Gesellschafter der HFG zu sein, zählen unter anderem einige Architekten. Diese werden auf einer partnerschaftlichen und vertrauensvollen Basis in die Bearbeitung der Kundenaufträge einbezogen. Für die HFG ist ein gutes Verhältnis zu den Architekten von hoher Bedeutung, da diese mit der Aufgabe der Baustellenleitung und -koordination einen bedeutende Rolle für das Gelingen eines Auftrags haben.

Daneben gibt es weitere Partner, welche eng mit der HFG zusammenarbeiten. Hierzu zählen beispielsweise eine Reinigungsfirma, welche sich auf Bautrocknung spezialisiert hat, ein Pflanzenmarkt und ein Baumarkt. Gerade in der Kooperation mit dem Baumarkt sieht die HFG für sich einige Vorteile. Einereits ergeben sich diese durch die Nachfragebündelung innerhalb der HFG, zum anderen dadurch, daß der Baumarkt die HFG für die Ausführung der Arbeiten empfiehlt.

Weitere Partner der HFG sind Banken und Versicherungen. Die lokale Volksbank bringt ihr Know-how in Fragen der Finanzierung und vielfältige Kontakte zu Bauherren in die Zusammenarbeit ein. Erste Kontakte zu Versicherungen wurden vor allem im Hinblick auf einen Einstieg in das Geschäftsfeld des Facility Managements geknüpft.

## **6 Gründungen und Übernahmen im Netz der HFG**

Netzwerkintegrierte Gründungen weisen ein hohes Problemlösungspotenzial für die speziellen Nöte junger Existenzgründungen auf. Diese können durch die Einbindung des Gründungsunternehmens in ein Netzwerk von Unternehmen verringert oder aufgelöst werden.

Die Vorteile liegen beispielsweise in der Unterstützung des neuen Betriebs durch die arrivierten Netzwerkpartner. Die bisherigen Gesellschafter stehen einem potenziellen Nachfolger eines Partners in der Regel wohlwollend gegenüber, da nur geeignete Neuzugänge den Erfolg der gesamten Kooperation sichern. Die Unterstützung beispielsweise in Fragen der Marketingkonzeption, der Finanzierung oder der Organisations- und Führungsstrukturen ist eine mögliche Hilfe. Markteintrittsbarrieren wie die Unbekanntheit des neuen Anbieters am Markt können durch den Anschluß an ein etabliertes Netzwerk abgesenkt werden. Gerade die wechselseitige Vermittlung von Aufträgen und Kunden in einer Kooperation kann auch die Anlaufphase eines neuen Mitglieds entscheidend verkürzen.

Die Vorteile des Verbunds sind innerhalb der HFG Antrieb und Motivation für netzwerkinterne Nachfolgeregelungen und Gründungen. Hierzu zählen die Vorteile, welche sich aus der virtuellen Größe der Gemeinschaft ergeben. Ebenso steigert die Kontinuität der Geschäfte im Netzwerk die Attraktivität der einzelnen Partnerbetriebe für potenzielle Nachfolger. Dies war für einige Gesellschafter ein Argument für den Beitritt zur HFG. Unter Umständen können die im Rahmen der Mitgliedschaft entstehenden Kontakte bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger helfen, insofern übernimmt die HFG dann auch die Rolle der Übernahmebörse. Netzwerkinterne Nachfolge- und Übernahmepotenziale kennen die Vorteile der Kooperation in der HFG und sind somit eher zu einer Übernahme bereit. Beispielsweise ist die Einbindung ihres Arbeitgebers in das Netzwerk für die Angestellten der Betriebe ein Gesichtspunkt, der für eine Übernahme spricht.

Dennoch verbleiben auch bei der Übernahme bzw. Nachfolge im Netzwerk einige Risiken. Konflikte zwischen alten und neuen Gesellschaftern können nicht immer vermieden werden. Auch bei einer vordergründigen Akzeptanz der Regelungen und Strukturen des Netzwerks durch den neuen Partner ist es nicht gesichert, dass dieser die Netzwerkziele mit der gleichen Motivation wie die alteingesessenen Teilnehmer verfolgt. Auf der anderen Seite kann eine mangelnde Akzeptanz des neuen Mitglieds durch die alten Gesellschafter Nachteile in der Zusammenarbeit erzeugen. Das Beharren auf alten, überkommenen Strukturen der etablierten Netzwerkmitglieder, und die Abwehr der Ideen, welche durch die „Neuen“ herangetragen werden, führt zu Konflikten.

Da die HFG erst seit zwei Jahren besteht, sind bisher noch keine Übernahmen im Netzwerk aufgetreten. Allerdings ist bei zwei Betrieben die Übernahme der Geschäftstätigkeit durch bisherige Angestellte im Gespräch.

## **7 Weitere Entwicklung der HFG**

Die HFG hat seit der Gründung eine überaus positive Entwicklung erfahren, beispielsweise wurde bereits in 1999 der Umsatz aus dem Vorjahr um das vierfache gesteigert. Ebenfalls positiv ist die erreichte Marktdurchdringung in der Region Sindelfingen von zur Zeit ca. 9%.

Um diese Ergebnisse langfristig zu sichern, werden weitere Verbesserungen angestrebt, unter anderem ist die Einführung eines gemeinsamen Qualitätshandbuches geplant. Im Rahmen der Anstrengungen zur Qualitätssicherung ist auch die Zertifizierung der HFG vorgesehen. Ebenso sind Weiterentwicklungen der Infrastruktur im Bereich der informationstechnischen Vernetzung und der Personalentwicklung und –qualifizierung vorgesehen. Der beabsichtigte Aufbau einer Infrastruktur zur Steuerung der Leistungserstellung basiert dabei auf dem Fundament eines HFG-weiten Kommunikationssystems zwischen den Partnerbetrieben, z.B. in Form eines Intranets.

Die Erweiterung des Leistungsspektrums ist eine Zukunftsoption. Dies kann zum einen durch die Aufnahme neuer Mitgliedsfirmen erreicht werden, zum anderen durch die Erweiterung bzw. Kombination der Angebote der bestehenden Gesellschafter. Ein möglicher Weg zu zu-

künftigem Wachstum ist der Eintritt in den immer interessanter werdenden Markt des Facility Management. Hier ergeben sich durch das weite Kompetenzspektrum der HFG neue Gelegenheiten.

Eine überregionale Ausdehnung der HFG wird zur Zeit geprüft. In der Diskussion befindet sich eine Vergabe der Geschäftsidee in Form eines Franchising Modells. Um grosse, regional verteilte Firmenkunden ansprechen zu können, wird die Zusammenarbeit mit anderen Netzwerken oder Kooperationen in Betracht gezogen. Externe Partner sollen somit das Wachstum unterstützen, allerdings sollen Gebietsüberschneidungen vermieden werden.

Wachstumsgrenzen wurden bisher in erster Linie in der begrenzten Managementkapazität der alleinigen Geschäftsführung durch Herrn Hornikel gesehen. Aus diesem Grund wurde die Geschäftsführung zum 1. November 1999 um einen weiteren Geschäftsführer, Herrn Haug, ergänzt. Die optimale Größe des Netzwerks hängt eng mit dem notwendigen Koordinationsaufwand zusammen, durch die Aufnahme des zweiten Geschäftsführers wird das zukünftige Wachstum des Netzwerks unterstützt.

## **8 Erfolgsfaktoren der Kooperation**

Handwerkerkooperationen sind keine Entdeckung der letzten Jahre. Die Zusammenarbeit im Beschaffungsbereich oder bei der Bearbeitung größerer Aufträge sind Beispiele. Allerdings sind nicht alle Kooperationen auch nachhaltig erfolgreich. Es stellt sich somit die Frage, welche Faktoren auf den Erfolg der HFG einwirken.

Nach Aussage des Geschäftsführers Herrn Hornikel lassen sich einige elementare Faktoren ableiten. Ein wichtiger Punkt ist, daß in der Zusammenarbeit das bisher vorherrschende Einzelgängerdenken der Handwerker überwunden werden kann. Die Arbeit im Netzwerkverbund bietet Vorteile, indem beispielsweise ein kooperationsinternes Benchmarking, d.h. das gegenseitige Vergleichen und Verbessern, gefördert werden kann. Dieses Lernen vom andern muß sich dabei nicht auf dieselbe Branche beziehen, vielmehr lassen sich gerade aus fremden Branchen oft interessante Anregungen für die eigene Arbeit ableiten, z.B. in Bezug auf die Pflege von Kundenbeziehungen. Die Stimulation der Leistungsfähigkeit der Mitglieder be-

zieht sich auf alle Aspekte der Partnerbetriebe, auf einer operativen Ebene z.B. auf die Methodik und Arbeitsweise der einzelnen Mitarbeiter.

Die Menschen hinter der Kooperation sind einer der weichen Erfolgsfaktoren. Ihre Motivation und Leistungsbereitschaft spielen eine bestimmende Rolle. Gerade im privatkundenorientierten Geschäft der HFG spielen die Mitarbeiter eine wichtige Rolle bei der Gewinnung und Bindung von Kunden. Die durch die Mitgliedschaft in der HFG gestiegene Arbeitsplatzsicherheit erhöht die Attraktivität der Arbeitsplätze und leistet einen wichtigen Beitrag bei der Gewinnung und Erhaltung leistungsfähigen Personals.

Direkt beeinflussbare Gestaltungsfelder des Managements 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, Marktchancen und -risiken und anderes. Die Güte des Konzepts zeigt sich aber auch in späteren Phasen der Unternehmensentwicklung, beispielsweise in der geschickten Regelung auftretender Konflikte.

Die Erweiterung des Leistungsspektrums durch die Teilnahme an Kooperationen ist ein weiterer Erfolgsfaktor der HFG. Beispielsweise ist die Partnerschaft mit der Baumarktkette „Hagebau“ nach Ansicht des Geschäftsführers Herrn Hornikel ein Weg, um den sich wandelnden Kundenanforderungen auch in Zukunft gerecht zu werden. Dem steigenden Interesse der Kunden am „Do-it-yourself“ wird durch die Kombination der Angebote von Baumarkt und HFG geantwortet. Zwar erfolgt der Einkauf der Baumaterialien durch den Kunden nicht mehr über die HFG, sondern vorrangig im Baumarkt, dennoch benötigt der Kunde oft Hilfestellungen oder weitergehende Beratungen. Diese Leistungen werden vom Baumarkt nicht angemessen geboten, das sich ergebende Marktpotenzial wird durch die HFG genutzt. Die Vermittlung der Leistungen der HFG durch den Baumarkt öffnet somit einen interessanten weiteren Vertriebskanal.

## **9 Zusammenfassung**

Anspruchsvolle Kunden sowie ein allgemein zunehmender Wettbewerbs- und Preisdruck verlangen innovative Formen der Unternehmensorganisation. Die Kooperation verschiedener Gewerke ist eine Antwort mit der das Handwerk auf diese gestiegenen Anforderungen des Marktes reagieren kann.

Die HFG steht hier beispielhaft für eine erfolgreiche Form der Zusammenarbeit. Das zugrundeliegende Konzept wird in den wesentlichen Elementen präsentiert. Die Prinzipien, welche die Beziehungen der Netzwerkmitglieder untereinander und zu Außenstehenden regeln wurden vorgestellt. In diesen Zusammenhang fällt auch die Untersuchung der Erfolgsfaktoren der HFG.

Dabei wurde die Notwendigkeit eines an die speziellen Bedingungen angepassten Managements deutlich. Die Koordination der einzelnen Leistungen ist eine wichtige Führungsaufgabe, welche u.U. einen Engpaßfaktor darstellen kann. Insgesamt ist zu beachten, dass organisationsinterne Grenzen und Eigenheiten zum Scheitern der Kooperation führen können. Solche Mißerfolgsfaktoren müssen in jedem Fall beachtet werden, eine Fokussierung auf die Erfolgsfaktoren ist einseitig und riskant.

Der Vergleich mit anderen Modellen der Zusammenarbeit ist eine lohnende Aufgabe für ergänzende Untersuchungen. Ebenso sollte der Aspekt der Gründungen und Übernahmen im Netzwerk noch vertieft werden. Gerade im Licht der Nachfolgeproblematik, die ja in besonderem Maße den Bereich des Handwerks betrifft, ist die Beschäftigung mit diesem Bereich wichtig.