

Wer sich im Markt behaupten will, Teil 12

Anregungen für den unternehmerischen Erfolg im Kälteanlagenbau

Carsten Ockelmann, Hamburg

**Unternehmensführung:
Den Weg zu zeigen und
ihn als Erster zu gehen
Schottische Weisheit**

Angesichts gesamtwirtschaftlicher Rezession, aber auch der leeren Kassen, insbesondere bei investitionstätigen Bauherren, sind aus Gründen, über die wir im Rahmen dieser Serie schon vielfach gesprochen haben, die Auftragsbücher zusammengeschrumpft, die Preise eingebrochen, die hohen Lohnkosten für den einzelnen Handwerker kaum noch tragbar.

Wegen der gegenläufigen Entwicklung von Einkaufs- und Verkaufspreisen im Objektgeschäft, der zunehmenden Konkurrenz, sowohl aus dem eigenen Marktbereich, wie auch aus anderen Gewerken, und insbesondere durch die immer weitergreifende Übernahme von Handwerksleistungen durch die Industrie, ist es dem einzelnen Handwerksbetrieb kaum noch möglich, die Differenz zwischen den am Markt noch erzielbaren Stundensätzen und den realen Personalkosten mit einem nennenswerten Deckungsbeitrag aus dem Materialverkauf zu schließen.

Auftraggeber (Investoren) des Bau- und Ausbaugewerbes vergeben ihre Aufträge immer häufiger nicht mehr in kleinen Losen (z. B. nach VOB), sondern gewerke-

übergreifend an Generalunternehmer und -übernehmer. Diese bestimmen dann das Geschehen und vergeben ihre Aufträge erfahrungsgemäß in einem nahezu ruinösen Ausschreibungswettbewerb.

Gleichzeitig ist diese Situation mit weiteren Risiken für den Subunternehmer behaftet:

- Pauschal- und Globalverträge mit zahlreichen Nachbesserungsforderungen.
- Hohe Erfüllungs- und Ausführungsbürgschaften.
- Einbehaltung von Schlußzahlungen und die Minderung von Werklohnforderungen.

Auf der anderen Seite werden Kunden anspruchsvoller und ihre Wünsche individueller. Gleichzeitig möchten sie diese aus einer Hand erfüllt haben. Sie verlangen zunehmend komplexe Systemlösungen und wollen nicht mehr, wie es häufig der Fall ist, bei ihren Investitionsvorhaben als kleiner Generalunternehmer tätig sein, der eine Vielzahl von Handwerksbetrieben koordinieren muß.

Die Betriebe, die sich nicht auf die veränderten Rahmenbedingungen einstellen, sind gezwungen, einen erbitterten Preiskampf um jeden Auftrag zu führen.

zum Autor

Carsten Ockelmann, Hamburg



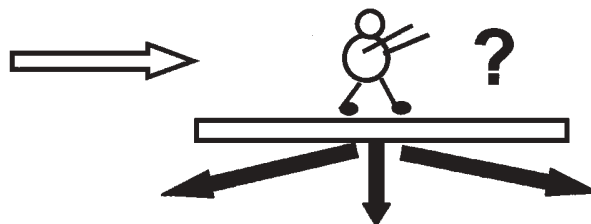
Kapitel 3

Marketingplanung für wachsende Umsätze

Teil 3 Kooperation im Handwerk – Lösungsweg für Marktprobleme?

Angesichts der aufgezeigten realen Marktentwicklungssituationen im Kälteanlagenbau muß sich jeder handwerkliche Unternehmer fragen:

Allgemeine Einflüsse:



- Kostendruck
- Wettbewerb
- Konjunkturtief
- Neue Technologien u.a.

Traditioneller Handwerksbetrieb: Primäre (direkte) und sekundäre (ergänzende) Produkte und Dienstleistungen

Mischformen

Kooperativer Dienstleistungsbetrieb: Komplexe Produkte und Dienstleistungen

- Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es für mich als Einzelbetrieb?
- Wie kann ich als Einzelbetrieb gegenüber der Marktmacht von Großanbietern bestehen?

Um den Herausforderungen

- zielgerichtete Kundenorientierung,
- Konkurrenzdruck durch Branchenfremde und Groß-Anbieter,
- Beschäftigungssicherung oder
- verstärkte Nachfrage nach kompletten Problemlösungen

begegnen zu können, wird für den Kälteanlagenbauer in Zukunft immer mehr die Antwort lauten:

Schaffung eines Netzwerkes von Betrieben, die miteinander vertrauensvoll kooperieren!

Unter Kooperation verstehen wir hier die vorübergehende und/oder dauerhafte Zusammenarbeit von mehr als zwei Unternehmen mit dem Ziel, die Wettbewerbssituation im Markt zu verbessern.

1. Wann sind Kooperationen im Kälteanlagenbau sinnvoll?

Grundsätzlich bieten sich Kooperationen zwischen Unternehmen der gleichen Branche (= horizontale Kooperationen, wenn es sich darum handelt, einen Nutzen, wie zuvor aufgeführt, zu erzielen, um z. B. gegen Großanbieter eine bessere

Marktposition zu erreichen) oder Kooperationen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Gewerke (= diagonale Kooperationen, wenn insbesondere durch integrierte Systemlösungen und neue Dienstleistungen zusätzliche Marktmöglichkeiten angestrebt werden). Im Kälteanlagenbau bieten sich in Ergänzung des eigentlichen Kerngeschäftes u. a. Ausweitungsmöglichkeiten in nachfolgende Aufgabenbereiche an, für die sich die Form von Kooperationen mit Firmen anderer Gewerke eignet:

- Raumlufttechnische Anlagen,
- heiztechnische Anlagen (auch Wärmepumpen),

- sanitärtechnische Anlagen,
- elektrotechnische Anlagen,
- informationstechnische Anlagen (u. a. Überwachungsanlagen),
- fördertchnische Anlagen,
- sicherheitstechnische Anlagen,
- Sonderanlagen aller Art u. a. m.
- Dienstleistungen, wie

geschäft eine einmalige Kooperationsnotwendigkeit ergibt, kann man sich die folgenden Kooperationsmodelle vorstellen:

- Lockere Zusammenarbeit „von Fall zu Fall“ mit Firmen, die man kennt oder bei einem bestimmten Bauvorhaben.
- Regelmäßige Zusammenarbeit mit be-

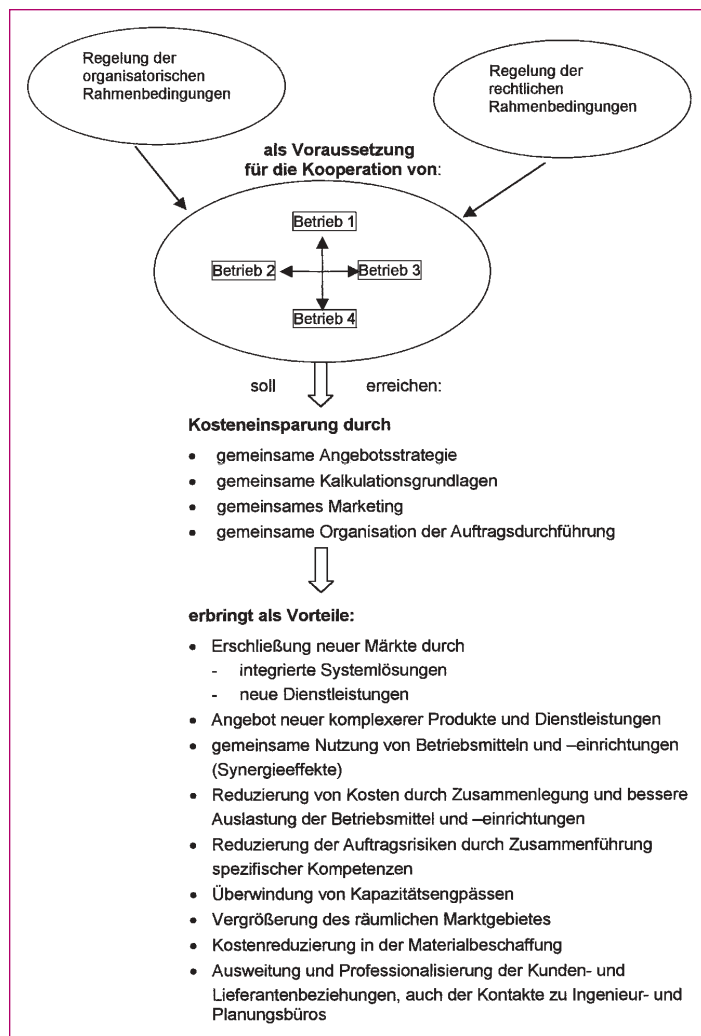
kannten Firmen, ohne rechtliche Festlegungen, die jedoch ein hohes Maß an Vertrauen und Verantwortungsbewußtsein der Partner erfordert; das gleiche gilt für die Kooperation mit verschiedenen Firmen aus unterschiedlichen Gewerken, bei der ohne rechtliche Verknüpfungen ebenfalls ein hohes Maß an Vertrauen gegeben sein muß.

- Auftragsprojektbezogene Kooperation mit rechtlich abgestimmter Zusammenarbeit, wobei hier i. d. R. um eine flexible Zusammenarbeit zu ermöglichen, die formalen Aspekte eher im Hintergrund bleiben und somit in der Praxis weiterhin viel gegenseitiges Vertrauen erforderlich ist.

- Zusammenarbeit mit verschiedenen Firmen für ein gemeinsames Marketingkonzept: Gemeinsame Marktpolitik, gemeinsame, komplementäre Produktentwicklung, gemeinsame Werbung. Die beteiligten Firmen erhalten i. d. R. ihre Eigenständigkeit, treten in der Außendarstellung aber gemeinsam auf: Eine schwierige, aber sich lohnende Art von Kooperation.

- Strategische Kooperation in der Form von Dauer-Arbeitsgemeinschaften mit vertraglich geregelten Zuständigkeiten und Aufgaben. Hier werden nicht nur hohe Anforderungen an das Verantwortungsbewußtsein der Vertragspartner, sondern auch an formale Regelungen der Vertragsbeziehungen gestellt.

- Zusammenschluß von Firmen bis zur rechtlichen Verschmelzung und zu einem gemeinsamen Management.
- Gründung einer gemeinsamen Firma für weitreichende gemeinsame strategische Aufgaben, u. a. im Dienstlei-



- Verfolgen der technischen Gewährleistung,
- Energiemanagement,
- Modernisierungs- und Optimierungsempfehlungen (Sanieren, Umbauen, Entsorgen),
- Betriebskostenabrechnung,
- Ingenieurleistungen und Generalunternehmerfunktionen etc.,

2. Mögliche Kooperationspartner im Kälteanlagenbau

Abhängig davon, ob im Rahmen der Unternehmensstrategie eine dauerhafte Kooperation mit anderen Unternehmen angestrebt wird, oder sich aus dem Tages-

stungsbereich mit allen Vorteilen (Kosteneinsparungen, Synergieeffekte) und Nachteilen (erforderliches, lang anhaltendes Vertrauen der Partner kann durch keine formalen Regelungen ersetzt werden).

3. Voraussetzungen für die Kooperation von Handwerksbetrieben

Unabhängig von dem Kooperationsmodell, das Sie als Handwerksunternehmer anstreben, müssen Grundvoraussetzungen analysiert und mit den potentiellen Kooperationspartnern geklärt werden:

- Kooperationen erfordern einen deutlich erkennbaren Nutzen für alle Beteiligten.
- Der mit der Kooperation verbundene Mehraufwand (für Organisation, Rechnungswesen und Berichterstattung u. a.) muß (vorher zu ermitteln) im angemessenen Verhältnis zum zu erwartenden Erfolg stehen.
- Kooperationen erfordern ein gemeinsames Leitbild, Team-Gedanken, Aufgeschlossenheit und Transparenz in allen Aspekten der Zusammenarbeit.
- In diesen weichen Aspekten der Zusammenarbeit zwischen insbesondere kleinen und mittleren Handwerksbetrieben liegen die Geheimnisse für den Erfolg oder Mißerfolg.
- Die organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen müssen geklärt sein, wie z. B.:
 - Wer übernimmt die Federführung für Koordinierung, Leitung, Überwachung?
 - Wer ist der Ansprechpartner für den Kunden als Auftraggeber?
 - Termingestaltung für Beginn und Ende der einzelnen Partnerleistungen?
 - Wer macht die Abrechnung auf der Baustelle; wie und wer stellt Zwischen- und Endrechnungen?
 - Wer beantragt die Abnahme der Leistungen?
 - Welche Kalkulationsansätze und Rücklagen durch wen müssen für eventuelle Gewährleistungsansprüche gebildet werden?
 - Wie wird die Haftung gegenüber dem Kunden und untereinander geregelt?
 - Wie werden Gewinne (und Verluste) untereinander verrechnet usw., usw.?

- Kooperationen erfordern eine (längere) Kennenlernphase, in der das notwendige Vertrauen zwischen den Betrieben entstehen kann.
- Die Bereitschaft zu Kooperationen erfordert in der Regel einen gewissen Leidensdruck, z. B. durch Konkurrenzdruck, wiederholte Nichtberücksichtigung bei wichtigen Aufträgen, bei denen Kunden integrierte Systemlösungen erwarten u. a.

4. Risiken von Kooperationen im Handwerksbereich

Durch die gezielte Zusammenarbeit des Kälteanlagenbau-Unternehmens mit anderen Unternehmen der gleichen oder unterschiedlicher Branchen kann der bedrohlichen Entwicklung, daß das Unternehmen aus seinen bisher angestammten Tätigkeitsfeldern durch große oder fremde Anbieter verdrängt wird, entgegengewirkt werden. Dennoch gibt es neben den genannten Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, auch Risiken, die bei der strategischen Planung berücksichtigt werden müssen:

- Erhöhte Transaktionskosten, die die Kosten von Eigenentwicklungen übersteigen können.
- Geheimhaltungs-, Abstimmungs- und Kommunikationsprobleme.
- Rechtliche Unsicherheiten (z. B. Haftung, Beitrags- und Ergebnisrechnung).
- Angst vor Einschränkung der Handlungsfreiheit des einzelnen Betriebes.
- Angst vor „Ideenklau“.
- Kooperationen können nicht „verordnet“ werden; daher ist es von Vorteil, wenn bereits bestehende Kontakte und Vertrauensverhältnisse zu Kooperationen ausgebaut werden können.

Leichtsinnig ist jedoch die Annahme, „wenn sich Unternehmen gut genug kennen, funktioniert eine Kooperation auch ohne vertragliche Vereinbarungen“.

Darüber hinaus zeigen praktische Erfahrungen aus der Zusammenarbeit von Handwerksbetrieben im Anlagenbau, daß die nachfolgenden Schwierigkeiten gelöst werden müssen, wenn die Kooperation erfolgreich sein soll:

Normalerweise basiert die Preiskalkulation für ein gemeinsames Projekt im Rahmen einer Kooperation zwischen Unternehmen verschiedener Gewerke zunächst auf den Erfahrungen der Einzelfirmen ohne Berücksichtigung von Synergieeffekten, die ja durch die Kooperation angestrebt werden. Eine bloße Zusammenfassung der Einzelkalkulationen zu einem Gesamtangebot führt i.d.R. nicht zu einem Auftrag von Kunden!

Die Hemmschwelle, die individuellen Kalkulationsgrundlagen im Rahmen der Kooperation offen zu legen, ist sehr hoch. Es muß erreicht werden, solche Kalkulationsansätze abzugleichen und auf ein gemeinsames Niveau zu bringen.

Es bestehen am Beginn einer Kooperation i.d.R. keine Erfahrungen, die Rationalisierungsmöglichkeiten in einer solchen Zusammenarbeit, die zu gemeinsamer, überlappender Leistungserbringung liegen, zu erkennen und zu nutzen und für die Preiskalkulation einzusetzen.

Das heißt, daß die schon angesprochene „Lernphase“ von großer Bedeutung ist und sich alle Kooperationspartner diesen Anforderungen bewußt und geduldig stellen müssen.

Zusammenfassung

In den vorangegangenen Teilen dieser Artikelserie haben wir dafür plädiert, daß der Kälteanlagenbauer, der sich im Markt behaupten will, sein jetziges Tun und Handeln auf die Erwartungen und Bedürfnisse seines zukünftigen Marktes und seiner Kunden ausrichten muß, seine Unternehmensstrategie und seine individuelle Leistungserbringung (Produkte und Serviceleistungen) einzig und allein auf dieses Ziel hin gestalten muß.

Im Zuge des nicht aufzuhaltenden Trends im Markt zu erweiterten Leistungsangeboten, die von einzelnen Kälteanlagenbau-Unternehmen i.d.R. nicht erbracht werden können, und um im noch stärker werdenden Preiskampf bestehen zu können, sehen viele Unternehmen die Notwendigkeit und die Chancen, mit anderen stabile Kooperationen einzugehen.

Dabei kommt es darauf an, in einer Zusammenarbeit „auf Probe“, am ehesten mit schon bekannten potentiellen Partnern, die keineswegs unberechtigten Sorgen, durch Einbeziehung fremder Unternehmen möglicherweise übervorteilt zu werden, die für sehr wichtig gehaltene Eigenständigkeit zu verlieren und eigenes Know-how preisgeben zu müssen, in gemeinsamer Erarbeitung zu überwinden, denn:

Eine echte Leistungserweiterung für den Markt kann auch der Kälteanlagenbauer nur unter Nutzung einer erfolgreichen Kooperation mit anderen Unternehmen erreichen.

(Wird fortgesetzt) □