

Facility Management vom Berliner Handwerk

Damit Handwerk wieder Spaß macht

Im November des vergangenen Jahres wurde im Meistersaal der Handwerkskammer Berlin die Facility Management Berliner Handwerk Aktiengesellschaft gegründet. SBZ-Korrespondent Wolfram Strehlau sprach mit Vorstandsmitglied Jörg Franzke über die bisherige Entwicklung.



» Nach Gründung der AG herrschte eine regelrechte Aufbruchstimmung. «

Die Aktionäre kommen in erster Linie aus den Innungen SHK, Elektro und Gebäudereiniger. Beteiligt sind jedoch auch Architekten, Planer, Facility Manager, Hausverwaltungen sowie weitere Gewerke des Handwerks und – last not least – eine Hausbank. Gut hundert Gesellschafter haben sich unter dem Dach der Aktiengesellschaft zusammengefunden. An ihrer Spitze stehen als Kaufmännischer Vorstand Rechtsanwalt Jörg Franzke* und Dieter Uhlig als Technischer Vorstand. In einem Gespräch mit der SBZ-Redaktion äußerte sich der Jurist zum gegenwärtigen Stand der Dinge.

SBZ: Eine Aktiengesellschaft ist für das Handwerk eine nicht alltägliche Organisationsform. Welche Ziele verfolgt sie, und worauf baut sie auf?

Franzke: Das Berliner Handwerk erlebt tagtäglich, daß ihm der Markt unter den Füßen weggezogen wird. Bei den Ausschreibungen werden ihm von den Generalübernehmern die Bissen vor der Nase weggeschnappt. Wer im Rennen bleiben will, macht zähneknirschend Zugeständnis-

se. Wo „Alles aus einer Hand“ verlangt wird, müssen die meisten Betriebe passen.

SBZ: Warum müssen die meisten Betriebe passen?

Franzke: Mit Contracting, Facility Management und schlüsselfertigem Bauen sind sie schlichtweg überfordert. Dabei demonstriert die Wirtschaft immer wieder, wie sich Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit durch Zusammenschluß potenzieren. Unter diesen Eindrücken beginnen viele Handwerksmeister zu begreifen, daß es zunehmend schwerer wird, allein auf dem Markt zu bestehen. Für das schöne Gefühl, selbständig und unabhängig zu sein, kann man sich heute nichts kaufen. In Berlin hat das Handwerk keine Lobby, und das Geld ist knapper als in anderen Bundesländern. Was liegt näher, als lang gehegte und gepflegte Ressentiments über Bord zu werfen und aufeinander zuzugehen?

SBZ: Hat sich seit der Gründung der AG die Grundstimmung geändert?

Franzke: Da die Berliner Handwerker nicht ganz zu Unrecht als Unabhängigkeitsfanatiker verschrien sind, fällt ihnen der erste Schritt in diese Richtung besonders schwer. Doch nach Vollzug der Gründung der Aktiengesellschaft ist eine regelrechte Aufbruchstimmung in die Reihen eingezogen. Die Idee hat einen langen Reifeprozess hinter sich und eine Reihe von Entwicklungsstadien durchlaufen.

SBZ: Welche waren das?

Franzke: Da war zunächst die Dienstleistungsgemeinschaft des SHK-Handwerks, die sich das Ziel stellte, durch Kooperation die Wettbewerbschancen ihrer Mitglieder zu erhöhen. Eine Frucht ihrer Arbeit ist der SHK-Notruf. Die Gründung des Vereins für Facility Management bereitete die Gründung der Aktiengesellschaft unmittelbar vor.

SBZ: Warum konnten die Aufgaben nicht innerhalb des Vereins bewältigt werden?

Franzke: Die Aktiengesellschaft schien uns die geeignetere Gesellschaftsform für eine Kooperation des Handwerks zu sein. Die weitgehende Unabhängigkeit des vom Aufsichtsrat kontrollierten Vorstandes ermöglicht Flexibilität und schnelle Entscheidungen. Mit dem Business-Plan stellten wir ein strategisches Konzept zur Diskussion. Bis zu diesem Zeitpunkt waren viele Ideen, Gedanken und Fragen sorgfältig gestapelt, aber nicht bewegt worden. Da ging es um das Geld, was einzubringen war, die Gewerke, die mit ins Boot sollten, und das Vergabeprinzip für die Aufträge. Der Business-Plan stellte Ziele und unterbreitete Angebote. Auf dieser Grundlage kamen wir Schritt für Schritt zu unserem Konzept, dessen Grundanliegen darin besteht, ein Potential zusammenzuführen, daß auf dem Markt wettbewerbsfähig ist.

SBZ: Wie vollzog sich die Gründung der Gesellschaft in der Praxis?

* RA Jörg Franzke ist Vorstand der Facility Management Aktiengesellschaft, 13409 Berlin, Bürgerstr. 17, Telefon (0 30) 81 47 11 24, Fax (0 30) 81 47 11 17.

Franzke: In den beteiligten Innungen gab es einen aktiven Kern, der sich um die Bildung der Gesellschaft besonders verdient gemacht hat. Starke Impulse kamen zum Beispiel von den Gebäudereinigern, die selbst Opfer des Facility Managements werden und damit die Notwendigkeit des Zusammengehens viel stärker empfinden als zum Beispiel ein Heizungsinstallateur. Mit einem Grundkapital von 500 000 DM sind wir eher ein finanzschwaches Unternehmen. Dieses Manko wird durch das überdurchschnittliche Engagement unserer Aktionäre weitgehend kompensiert. So wurden uns zum Beispiel von einem SHK-Fachbetrieb Geschäftsräume zur Nutzung überlassen. Das spart nicht geringe Kosten.

SBZ: Wie wird man Aktionär?

Franzke: Indem man Aktien zeichnet. Der Preis für eine Aktie beträgt 500 Euro. Maximal können zwanzig Aktien gezeichnet werden. Wir wollen damit verhindern, daß kleine, weniger finanzkräftige Betriebe wieder im Regen stehen bleiben. Auf diese Weise ist in der Gesellschaft eine gesunde Mischung entstanden: Der kleinste Betrieb hat einen, der größte 2000 Mitarbeiter. Die Zahl der Gesellschafter liegt derzeit bei etwas über einhundert. Darin sind die SHK-Betriebe die stärkste „Fraktion“, gefolgt von den Aktionären aus der Gebäudereiniger- und Elektrobranche. Zu den Aktionären zählen darüber hinaus Maurer, Maler, Fliesenleger und Vertreter anderer Bau- bzw. Ausbaugewerke.

SBZ: Kann jeder Mitglied werden?

Franzke: Als Handwerksbetrieb muß man Innungsmitglied sein, die anderen Beteiligten müssen einem Berufsverband angehören. Nach Einzahlung des gewünschten Aktiennennbetrages erhalten die neuen Betriebe den Aktionärsstatus, ohne schon Gesellschafter zu sein. Denn die Vergröße-

» Wir wollen verhindern, daß kleine, weniger finanzkräftige Betriebe im Regen stehen. «

rung einer Aktiengesellschaft bedarf einer Kapitalerhöhung und der Zustimmung der Aktionäre in der Hauptversammlung. Um diese Prozedur nicht ständig wiederholen zu müssen, haben wir eine Warteschleife eingerichtet. Die Kandidaten hinterlegen ihr Geld auf einem Sonderkonto und nehmen am Leben der Gesellschaft teil, ohne auf



» Dem gegenwärtigen Termin- und Kostendruck ist der einzelne meist hilflos ausgeliefert. «

Aufträge Anspruch zu haben. Unter Berücksichtigung einer ausgewogenen Branchenstruktur wird bei den jährlichen Hauptversammlungen über die Aufnahme entschieden. Grundsätzlich ist die AG für alle Branchen offen. Bei Bedarf treten wir auch an Firmen heran und räumen ihnen die Möglichkeit ein, Aktionär zu werden.

SBZ: Wie werden die Aufträge verteilt?

Franzke: In der Verantwortung des Projektentwicklers liegt die Auswahl der für einen Auftrag in Frage kommenden Betriebe. Er kann dabei auf eine Datenbank zurückgreifen, die alle notwendigen Angaben zu den Aktionären enthält. Gibt es für ein Gewerk mehrere Interessenten, muß das Los entscheiden.

SBZ: Wie ist die Aktiengesellschaft vom Markt aufgenommen worden?

Franzke: Nach vier Monaten können wir natürlich noch nicht auf spektakuläre Erfolge verweisen. Wir stehen am Anfang einer Entwicklung, die zum Facility Management führen soll. Wir wollen nicht nur Haustechnik installieren, sondern sie über 15 Jahre betreiben und in diesem Rahmen möglichst auch die Hausverwaltung über-

nehmen. Momentan sind wir noch nicht so weit. Nach einer Faustregel braucht es bis zu einem FM-Auftrag mindestens ein Jahr. Als Schlüssel zum Erfolg betrachten wir, Vertrauen aufzubauen.

SBZ: Sie rechnen also im November mit den ersten FM-Aufträgen?

Franzke: Die Voraussetzungen dafür sind günstig. Vorstand, Aufsichtsrat und Aktionäre ziehen an einem Strang, an Initiativen herrscht kein Mangel. Das liegt auch darin begründet, daß wir von vielen Handwerksbetrieben einfach „mitgenommen“ werden und so die Chance erhalten, von einer soliden Ausgangsbasis her zu operieren.

SBZ: Können Sie sich im Wettbewerb zu den großen FM-Firmen behaupten?

Franzke: Da bin ich mir sicher. Die derzeitige Entwicklung spricht eindeutig dafür. Der Markt hat uns freundlich aufgenommen. Derzeit gehen nicht wir auf die Kunden, sondern die Kunden auf uns zu.

SBZ: Also alles wunderbar, keine Probleme?

Franzke: Natürlich gibt es auch ganz erhebliche Gefahren. Aber der Bedarf ist da und wir müssen unser Kräftepotential selbst erst einmal kennenlernen. Denn nichts ist schlimmer, als Kunden wegschicken zu müssen. Die Konkurrenz wartet nur darauf, daß wir einen Fehler machen. Zu unserem

» Gibt es für ein Gewerk mehrere Interessenten, muß das Los entscheiden. «

Kundenkreis gehören selbstverständlich auch Senat und Bezirksamter sowie die Industrie. Auf Grund ähnlicher regionaler Strukturen könnte sich auf dieser Ebene eine erfolgreiche Partnerschaft entwickeln.

SBZ: Wo soll die Reise hingehen?

Franzke: Dorthin, wo das Handwerk wieder Spaß macht. Dem gegenwärtigen Termin- und Kostendruck ist der einzelne meist hilflos ausgeliefert. Darunter leiden Moral, Qualität und Gesundheit. Mit der Facility Management Berliner Handwerk AG bündeln wir die Kräfte und überlassen den Handwerker nicht mehr sich selbst. Wir wollen in Dimension und Leistungsfähigkeit ein Anbieter werden, an dem auf dem Berliner Markt kein Weg mehr vorbei führt. Das stärkt das Selbstbewußtsein, gibt dem Qualitätsgedanken wieder mehr Raum und bringt dem Handwerk Ansehen. □