

Gemeinschaft zu managen. Die für ihre individuellen Entscheidungen bekannten Unternehmer haben es sehr schwer, sich in Kooperationen einzudenken und entsprechend zu handeln. Die eigene Entscheidung von Weisungen abhängig zu machen fällt in der Anfangsphase derart schwer, daß 30 % der Gründungsmitglieder im ersten Jahr wieder austreten. Bei Kooperationen, wo meist eine neue Dachgesellschaft entwickelt wurde, die die betrieblichen Aktivitäten übernimmt, gibt es immer wieder Reibungsverluste zwischen den eingesetzten Entscheidern der Kooperation und den Handwerksmeistern der angehängten Unternehmen.

Mögliche Rechtsformen

Die zur Zeit gängige Form der neu gegründeten und aufgesetzten wirtschaftlich eigenständigen Kooperation in Form von juristischen Personen ermöglicht, neben zentralem Einkauf, gemeinsamen Auftritten bei öffentlichen Aufträgen und Ausschreibungen sowie Angebotsverbesserung durch Mischkalkulationen, auch die direkte Abwicklung von Bauaufträgen mit dem Bauherrn selbst durchzusetzen. Wirtschaftlich eigenständige Kooperationen in Form von juristischen Personen mit entsprechenden, von außen übernommenen Führungskräften sind auch in der Lage, langjährigen und erfolgreichen Bauträgern durch Preisflexibilität und Zeitersparnis echte Konkurrenz zu machen.

Die Frage der sinnvollsten Rechtsform ist nicht nur damit beantwortet, daß ein Haftungsausschluß nach außen propagiert wird, sondern muß auch unter dem Aspekt der Verpflichtungen der Gesellschafter, Geschäftsführer und Entscheider gesehen werden. Die Form der GmbH ist sicherlich für den Haftungsbereich ein Vorteil, schließt jedoch schnelle Neu-Mitgliedschaften aus, da immer wieder Gesellschafterentscheidungen getroffen und diese dann notariell auch entsprechend umgesetzt werden müssen. Die Kleine AG als moderne Rechtsform ist den meisten Handwerkern unheimlich, da damit eine entsprechende Größe und enorme Kosten in Verbindung gebracht werden. Tatsächlich aber ist die Kleine AG eine Rechtsform, die gerade für eine Kooperation nach außen hin durch ihre Wirkung sowie die Möglichkeit, Kapital und Management voneinander zu trennen, große Vorteile in sich birgt. Die noch gebräuchlichste Rechtsform ist der wirtschaftliche Ver-

ein, da sich die meisten Mitglieder dann nicht so eingeengt fühlen und die Deutschen durch ihre vielen privaten Vereinsaktivitäten den Ablauf, die Rechte und Pflichten einer solchen Körperschaft kennen. Die Entscheidung der Rechtsform ist auch abhängig davon, welche Ziele durch den Zusammenschluß verfolgt werden sollen. Ein partnerschaftlicher Zusammenschluß für eine Werbegemeinschaft ist sicherlich anders zu beurteilen als ein Zusammenschluß in Form einer Fusionierung von fünf unterschiedlichen Unternehmen zu einer neuen Dienstleistungsgesellschaft. Auch müssen die eingesetzten Entscheider und Geschäftsführer mit den verbundenen Verpflichtungen gegenüber den Gesellschaftern, die oft auch gleichzeitig Entscheider der angehängten Handwerksbetriebe sind, vertraut werden.

Entscheiden und investieren

Das Vorhaben, professionell in Kooperation zu treten oder sogar das eigene Unternehmen mit anderen zusammenzuschließen, ist mit Investitionen versehen. Ohne entsprechendes gemeinsames Startkapital ist es nicht möglich, professionell einen Interessenzusammenschluß oder eine Kooperation durchzuführen. Dabei sind neben den Kosten für die juristische Beratung auch die betriebswirtschaftliche Beratung (Kosten/Nutzen-Rechnung, Busineßplan, Umsatz- und Ertragsvorausschau, Unternehmensstrategie) sowie die Investition in Technik (EDV und Internet) und die Suche nach geeigneten Mitarbeitern zu sehen. Zu Beginn ist es deshalb immer sinnvoll, daß neben einer einmaligen Einzahlung zur Schaffung von Stammkapital auch monatlich ein Mindestsatz einkalkuliert wird, den die Mitglieder auf das Gemeinschaftskonto zur Begleichung der Anlaufkosten zahlen. Handwerkskooperationen werden vom Staat und vom Land sehr stark gefördert. Es ist daher unerlässlich, hier entsprechende Fachleute mit der Erstellung der betriebswirtschaftlichen Kalkulation zu beauftragen, damit parallel dazu entsprechende Fördermittel und auch Zuschüsse beantragt werden können.

Ist die Entscheidung einmal für ein unabhängiges Unternehmen zur Durchsetzung der vielfältigen Interessen seiner angehängten Mitgliedsfirmen gefallen, so müssen Geschäftsführer und Entscheider neutral von außen gesucht und mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden. Die Erfahrung hat gezeigt, daß Architekten und Ingenieure mit verschiedenen Branchenerfahrungen sehr gut geeignet sind, in Zusammenarbeit mit den Handwerksmeistern ein solches Gemeinschaftswerk zu führen. So hat es sich z. B. bewährt, ältere und erfahrene Ingenieure mit Hilfe

von Wiedereingliederungsgeldern des Arbeitsamtes als kompetente Geschäftsführer für den Gemeinschaftsvertrieb und die Bearbeitung von zusammenhängenden Ausschreibungsunterlagen einzusetzen.

Schwierigkeiten und Hilfen

Aller Anfang ist schwer. Und so wird die Auftragsverteilung nicht immer paritätisch zu den vorhandenen Branchen stattfinden. Erst mit der Zeit sind die eingesetzten Mitarbeiter des Kooperationsunternehmens in der Lage, die Aufträge so zu beschaffen, daß alle Mitglieder gleichermaßen bedacht werden. Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß erst nach 6 bis 12 Monaten das neue Gemeinschaftsunternehmen oder die Kooperation am Markt so bekannt sind, daß alle Anfragen zentral dorthin laufen und dann auch eine echte Auftragsverteilung an alle Branchen gewährleistet ist. Hier hilft im Grund nur eine sehr starke und ausdrucksvolle Werbung mit Unterstützung der Presse, um die Auftraggeber darüber zu informieren, daß nunmehr z. B. nicht nur Sanitär-, Heizungs- und Lüftungsarbeiten, sondern auch Elektro-, Maurer- und Dachdecker-Leistungen parallel angeboten werden. An die eingestellten neuen Mitarbeiter wird deshalb auch von vornherein der Anspruch zu stellen sein, daß diese unabhängig versuchen, alle Mitglieder/Gesellschafter gleichermaßen mit Aufträgen zu versorgen.

Die entsprechenden Verbände und Innungen sind daran interessiert, daß Zusammenschlüsse und Kooperationen professionell entwickelt und durchgeführt werden. Dazu stehen Handwerksunternehmen, die sich zu einem solchen Entschluß durchgerungen haben, durch die Handwerkskammern empfohlene, außenstehende Spezialisten der juristischen und betriebswirtschaftlichen Bereiche zur Verfügung. Deren Tätigkeiten werden zum größten Teil durch Zuschüsse gefördert. So kann häufig nicht nur ein Gruppenantrag aus der Landesförderung beantragt, sondern auch das Schulungsprojekt mit eingebunden werden. Kammern und Innungen sind natürlich daran interessiert, daß bestehende Handwerksbetriebe auch zukünftig ihren Beitrag zur wirtschaftlichen Lage des Landes leisten und wollen, daß ihre Mitglieder gesichert in die Zukunft blicken. Deshalb wird von vielen der Weg der Kooperation bzw. des Zusammenschlusses als zukunftsweisend gesehen und unterstützt. □