

Gebäudemanagement

Immer mehr Auftraggeber fordern ganzheitliche und integrierte Lösungen und Komplettleistungen. Und obwohl 87,5 % der Bauhandwerksbetriebe Kooperationen deshalb für erforderlich halten, kooperieren nur 12,5 % tatsächlich. Dies führt dazu, dass zunehmend große Generalunternehmen die geforderten Komplettleistungen durchführen. Handwerksbetriebe werden damit immer mehr in die Rolle des (Sub-)Subunternehmers gedrängt. Kooperationen helfen den Betrieben, die größenbedingten Wettbewerbsnachteile auszugleichen.

Facility Management (FM) befasst sich ganzheitlich und über den gesamten Lebenszyklus hinweg mit der Betrachtung, Analyse und Optimierung aller Abläufe rund um die Immobilie sowie mit allen baulichen Objekten und der Infrastruktur, die vom Auftraggeber nicht als Kerngeschäft angesehen werden (Bild 1). Diese so genannten Nebengeschäftsprozesse werden für die Zukunft des SHK-Handwerks von erheblicher Bedeutung sein. Klassische Anbieter rutschen in Marktnischen ab, neue Marktteilnehmer erschließen ungeahnte Wachstumspotenziale. Das „Monopoly-Spiel“ um einen Milliarden-Markt hat begonnen.

Facility Management und Gebäudemanagement

Die „GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e.V.“ definiert den Begriff folgendermaßen: „Facility Management ist die Analyse und Optimierung aller kostenrelevanten Vorgänge rund um ein Gebäude, ein bauliches Objekt oder um eine im Unternehmen erbrachte Leistung, die nicht zum Kerngeschäft gehört.“ „Facility Management ist ein unternehmerischer Prozess, der durch die Integration von Planung, Kontrolle und Bewirtschaftung bei Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen, unter Berücksichtigung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld, eine verbesserte Nutzungsflexibilität, Arbeitsproduktivität und Kapitalrentabilität zum Ziel hat.“ Bild 2 stellt die wesentlichen Inhalte des Facility Managements im Lebenszyklus einer Immobilie dar. Begrifflich vom Facility Management zu unterscheiden ist das Gebäudemanagement,

Facility Management und Kooperationen im SHK-Handwerk

Gemeinsam mehr erreichen

gesamten Gebäudelebenszyklus von der Konzepterstellung bis zum Abriss bzw. der Entsorgung zu beziehen ist. Bild 3 verdeutlicht die wesentlichen Inhalte des Gebäudemanagements.

Der Markt für Leistungen rund um die Erstellung, Bewirtschaftung und Nutzung von Immobilien befindet sich in einem historischen Umbruch. Das derzeit zu beobachtende Wachstum des Marktes für integrierte und lebenszyklusorientierte FM-Leistungen

Markt in gravierendem Umbruch

Der Markt für Leistungen rund um die Erstellung, Bewirtschaftung und Nutzung von Immobilien befindet sich in einem historischen Umbruch. Das derzeit zu beobachtende Wachstum des Marktes für integrierte und lebenszyklusorientierte FM-Leistungen

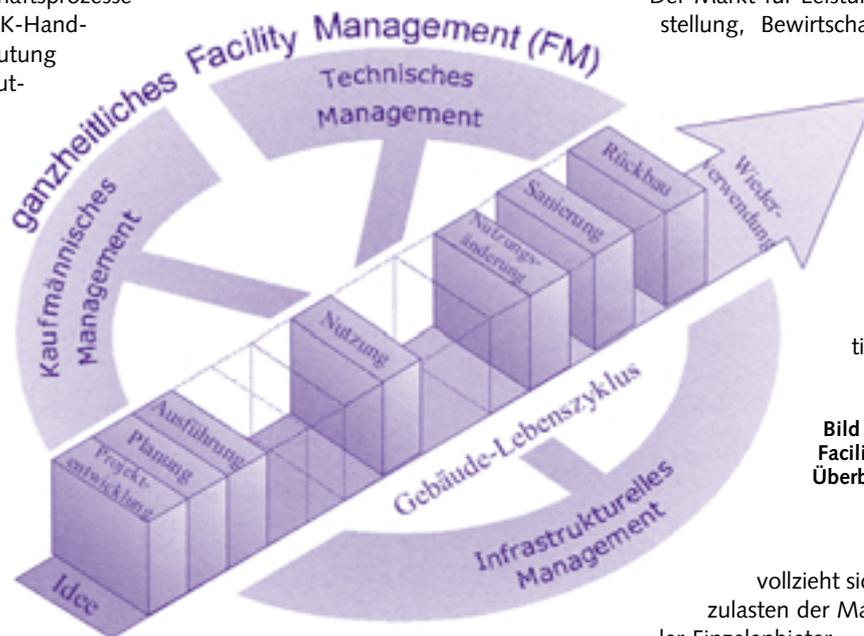


Bild 1 Ganzheitliches Facility Management im Überblick

vollzieht sich dabei überwiegend zulasten der Marktanteile traditioneller Einzelanbieter.

Bedürfnisse der Kunden

Im Zusammenhang mit der Konzentration der Kunden auf ihr Kerngeschäft, oder einfach nur aufgrund wenig ausgeprägter Kenntnisse in der übergreifenden Koordination von Gewerken und Spezialisten, steigt die Nachfrage nach Komplettangeboten aus einer Hand immer weiter an. Ein weiterer Grund für die Umstrukturierung des Marktes ist in dem Synergie- bzw. Kosteneinsparpotenzial zu sehen, das in dem

bisher von zersplitterten Verantwortlichkeiten und starren Gewerkegrenzen geprägten Leistungsprozess über den gesamten Lebenszyklus von Immobilien ruht. Bereits in der Planungsphase wird wegen nicht ausreichender Berücksichtigung von Belangen der Betriebs- und Nutzungsphase oftmals frühzeitig ein unwirtschaftlicher Immobilienbetrieb zementiert. In der Betriebs- und Nutzungsphase selbst wird dieser Effekt durch isolierte Teilleistungen, Überschneidungen und Angebotslücken noch verstärkt.

So gestalten sich selbst Teilsystemleistungen wie die Modernisierung eines Badezimmers oft sehr problematisch. Aufgrund der engen Gewerkegrenzen hat der Auftraggeber in aller Regel mehr als sechs verschiedene Handwerksbetriebe zeitlich zu koordinieren, aufeinander abzustimmen und zu kontrollieren. Die Gewährleistungsverfolgung, insbesondere an den Schnittstellen, ist aufwendig und oft mit Ärger verbunden.

Aufgrund des weiter zunehmenden Wettbewerbsdrucks bzw. wegen der angespannten Haushaltslage sind Unternehmen bzw. öffentliche Verwaltungen aber auch private Haushalte gezwungen, die zweifellos vorhandenen Synergie- und Kosteneinsparpotenziale konsequent zu nutzen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Markt eine kostengünstige und qualitativ hochwertige Erstellung und Bewirtschaftung von Immobilien mit einem klaren Vertragspartner möglichst aus einer Hand verlangt.

Systemlösungen mit Facility Management

FM hat sich unter anderem der Optimierung von Kosten und der Verbesserung der Qualität über den gesamten Lebenszyklus von Immobilien verschrieben. Die Einführung von FM auf der Seite des Kunden ist in erster Linie eine strategische Entscheidung, die es dem Kunden/Auftraggeber ermöglicht, sich voll auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. Der Vergabe-, Koordinations-, Steuerungs- und Überwachungsprozess wird dabei bewusst an den Auftragnehmer ausgelagert.

Bisher wurde vielfach davon ausgegangen, dass von FM insgesamt kaum zusätzliche Wertschöpfung sondern lediglich eine Umverteilung zu erwarten ist. Im Zusammenhang mit Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien zum Klimaschutz und zur Ressourcenschonung ist jedoch eine zusätzliche Nachfragewirkung nach integrierten Leistungspaketen wie Energiemanagement bzw. Contracting, die zudem SHK-Kern-

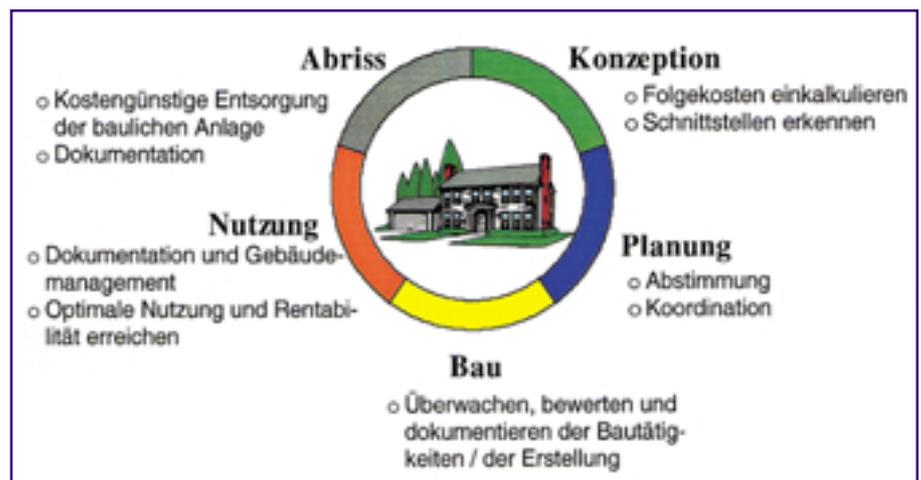


Bild 2 Wesentliche Inhalte des Facility Managements im Lebenszyklus einer Immobilie

kompetenzen erfordern, zu erwarten. Auch bei der Verteilung des Marktwachstums in diesem spezifischen Bereich wird es entscheidend auf die integrierte gewerkeübergreifende Leistungserbringung aus einer Hand ankommen.

Handwerker nur noch als (Sub-)Subunternehmer?

Um den Wünschen des Marktes gerecht zu werden, sind auf der Anbieterseite Organisationsformen erforderlich, die sowohl den integrierten als auch den lebenszyklusorientierten Anforderungen der Nachfrage entsprechen. Der Komplettanbieter, der über den gesamten Lebenszyklus hinweg alle Leistungen aus einer Hand anbieten kann, hat die besten Chancen, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Schon jetzt ist zu beobachten, dass sich das Wachstum der Generalunternehmer zulasten der Marktanteile traditioneller Anbieter vollzieht. Für klassische Handwerksbetriebe und Einzeldienstleister besteht somit die Gefahr, entweder vollständig aus langjährigen traditionellen Kundenbindungen verdrängt zu werden, oder fortan nur noch eine nachgeordnete Rolle als abhängiger Sub- bzw. häufig sogar als Sub-Subunternehmer eines Global Players mit geringen Margen zu spielen. Vor diesem Hintergrund erscheint eine verstärkte Zusammenarbeit spezialisierter Handwerksbetriebe und Einzeldienstleister dringend erforderlich. Diese Kooperationen sollen den Generalunternehmern zumindest in bestimmten Marktsegmenten ebenbürtig sein bzw. mit diesen kosten- und leistungsmäßig konkurrieren können. Primäres Ziel dieser

Zusammenschlüsse ist die Förderung der an der Kooperation beteiligten Handwerksbetriebe.

Neue Herausforderungen für das Handwerk

Der Markt lässt sich zusammenfassend durch folgende Entwicklungen beschreiben:

- Zunahme der Generalunternehmer durch verstärkte Angebote aus dem industriellen Bereich
- Erhöhte Anforderungen durch den Kunden
- Zunehmende Konkurrenz aus dem europäischen Binnenmarkt.

Wie wirken sich diese Entwicklungen konkret auf die zukünftige Ausrichtung des



Leitfaden für die Praxis

Weitergehende Informationen zu dem in diesem Artikel vorgestellten Themenkomplex gibt es im 100-seitigen Praxisleitfaden „Facility Management und Kooperation in den Sanitär-Heizungs-Klima-Handwerken“, der in Einzelexemplaren beim Fachverband Sanitär-Heizung-Klima Baden-Württemberg angefordert werden kann: Telefon (07 11) 48 30 91, Telefax (07 11) 46 10 60 60, E-Mail: info@fvshk.bw.de

Gebäudemanagement

Handwerks im FM-Markt aus? Welche Leistungsbilder erwartet der Kunde vom Handwerk?

• *Der Kunde erwartet eine ganzheitliche Betreuung von der ersten Idee bis zur endgültigen Demontage – erforderlich ist also ein Lebenszyklusdenken.*

Dies bedeutet, dass der Kundenkontakt weit über die Gewährleistungsgrenze hinaus aus einer Hand erfolgen muss. Der Ersteller der Anlagen wird mit den Wartungsarbeiten während der Nutzungsphase und mit sich abzeichnenden Sanierungsmaßnahmen beauftragt, solange der Kunde zufrieden ist. Dazu muss er ständigen Kontakt mit dem Auftraggeber halten, die erstellten Anlagen pflegen und von sich aus Verbesserungsvorschläge machen. Die

Rücksichtnahme auf das Umfeld (Lärm, Schmutz, Zugänglichkeit, Betriebseinschränkungen). Auch hier zeigt die Praxis, dass der Auftraggeber heute noch Koordinationsaufgaben technischer, terminlicher und infrastruktureller Art übernehmen muss, ohne die dafür notwendigen Kompetenzen zu besitzen.

• *Der Kunde erwartet eine Übernahme von Betreiberaufgaben.*

Betriebskosten werden zwar überwiegend durch die Bauleistung festgelegt. Jedoch lassen sie sich während der Bewirtschaftung durch präzise Abstimmung und Steuerung modernster Haustechnik sowohl positiv als auch bei Untätigkeit negativ beeinflussen. Instandhaltungskosten verringern sich durch vorbeugende Wartung, während sich

– **Kostenplanung:**

Kooperationen geben ein ganzheitliches Angebot ab. Alle Beteiligten legen sich schon in der Planungsphase auf verbindliche Preise fest. Unabwägbarkeiten können kaum noch nachberechnet werden. Das Ausführungsrisiko muss kalkulierbar werden, z. B. durch eine Nachkalkulation aller Aufträge.

– **Ausführungsplanung:**

Alle Schnittstellen zwischen den Beteiligten müssen schon im Vorfeld geklärt werden, damit es während der Ausführung nicht mehr zu Lücken oder Überschneidungen kommt.

– **Ganzheitliche Dokumentation:**

Alle Beteiligten sprechen in ihren Plänen eine gemeinsame „Sprache“. Bei Neu- sowie Umbau, Bauunterhalt und Instandhaltung von Immobilien wird mit Architektur- und Ingenieurbüros sowie ausführenden Firmen zusammengearbeitet. Alle Pläne, die bei diesen Maßnahmen entstehen, werden heute rechnerlosbar erstellt. Ziel muss es sein, ein System zur Zusammenführung der verschiedenen Pläne aufzubauen.

– **Inbetriebnahmeplanung:**

Bei der Abnahme der Anlagen werden verstärkt teure rechnergestützte Testwerkzeuge eingesetzt. Diese Abnahme, Inbetriebnahme, Übergabe an den Kunden und Einweisung der späteren Nutzer sollte von Fachleuten organisiert werden.

• *Der Kunde erwartet immer den Einsatz modernster Technik.*

Nicht nur das Internet, auch die Vernetzung innerhalb der Gebäude verändert die Anforderungen an die technische Gebäudeausrüstung in erheblichem Maße. Die Kommunikationsnetze, d. h. Telefon, Fernsehen und EDV wachsen, insbesondere bei der Gebäudesystemtechnik, der Gebäudeautomation und der Einzelraumregelung mit der Informationsvernetzung zusammen. Die moderne bedarfsorientierte Steuerung aller Anlagen des SHK-Handwerks ist erst durch die Vernetzung möglich geworden. Der Handwerksbetrieb muss sich dieser Technik stellen.

• *Das Management hält Einzug in den Gebäudebetrieb*

Beim Instandhaltungsmanagement erwartet der Kunde heute eine Eigendiagnose aller Geräte und Anlagen mit einer automatischen Störmeldung in eine Störzentrale, die 24 Stunden lang besetzt ist. Durch Fernüberwachung kann der für die Störung geeignete Kundendienst optimal eingesetzt werden. Manchmal lassen sich Störungen auch aus der Entfernung beheben.



Bild 3 Wesentliche Inhalte des Gebäudemanagements

derzeitige Praxis zeichnet jedoch ein völlig anderes Bild. Noch immer sind Bau- und Nutzungsphase logistisch und personell vielfach voneinander getrennt.

• *Die ganzheitliche Koordination der einzelnen Gewerke darf nicht auf den Auftraggeber abgewälzt werden.*

Dies ist vor allem auch unter Berücksichtigung der zunehmenden Komplexität der technischen Gebäudesysteme zu betrachten. Durch einen erheblichen Wandel im Selbstverständnis der Beteiligten verändern sich die Anforderungen. Dies führt zu einer intensiven interdisziplinären Konzeptionsphase im Vorfeld, die im Bereich des Handwerks bisher noch zu selten durchgeführt wird.

• *Da Leerstand mit Mietausfall verbunden ist, erwartet der Kunde eine beschleunigte Abwicklung ohne große Belästigung.* Insbesondere im Bereich der Sanierung von genutzten Objekten bedarf es größter

Reparaturkosten z. B. durch einen koordinierten Einsatz von Mitarbeitern verschiedener Branchen einsparen lassen.

Energiekosten werden durch den optimalen Betrieb, d. h. durch zeitangepasstes Ein- und Ausschalten der Anlagen und durch Anpassung an die äußeren Gegebenheiten (Umwelt, Nutzungsart) festgelegt. Versteckte Personalkosten werden vermieden, indem Gebäude und Anlagen fernüberwacht und gebäudeinterne Abläufe nutzergerecht optimiert werden. Der Markt der Zukunft fordert das „Intelligente Gebäude“.

• *Das Zeitalter der ganzheitlichen Planung ist angebrochen.*

– **Terminplanung:**

In Kooperationen müssen exakte Terminpläne aufgestellt werden. Dadurch wird die Ausführungszeit verkürzt, Leerstandskosten werden reduziert. Dazu gehört auch eine räumliche Zeitablaufplanung, damit zeitgleich ablaufende Gewerke sich nicht gegenseitig behindern.

Gebäudemanagement

Das Energie-Management ergänzt eine kontinuierliche Energieberatung durch Erstellung von Energieberichten mit Trendaussagen und kundenorientierten Energiekennwerten.

- Auch der SHK-Handwerker vor Ort muss immer auf dem aktuellen Stand der Technik sein.

ben ein subjektiv empfundener Verlust an Selbstständigkeit.

In Zukunft könnten diese Kooperationshemmnisse jedoch durch folgende Entwicklungen beseitigt werden:

- Zunächst wird es auf absehbare Zeit zu einer Senkung der Kooperationskosten durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien kommen.

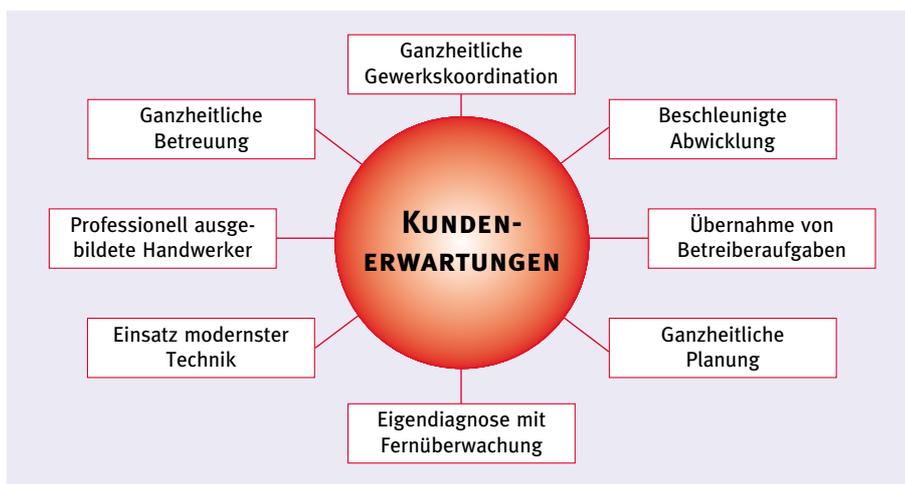


Bild 4 Kundenerwartungen, mit denen die SHK-Betriebe konfrontiert werden

Neben den rein manuellen Tätigkeiten, unterstützt durch moderne rechnergestützte Werkzeuge, wird vom Kunden ein guter Überblick über alle aktuellen Trends der Gebäudetechnik erwartet. Dies ist nur durch eine kontinuierliche Weiterbildung, auch zu angrenzenden Themen, erreichbar.

Auf dem Weg in die Kooperation

Wie die vorgenannten Ausführungen zeigen, wird – nicht zuletzt aufgrund der Komplexität des Themas – nur ein kleiner Teil der SHK-Betriebe in der Lage sein, den sich verändernden Kundenerwartungen aus eigener Kraft gerecht zu werden. Aus diesem Grund wird das Thema „Kooperation“ in Zukunft mehr und mehr an Bedeutung gewinnen.

Abbau von Kooperationshemmnissen

Generell ist die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen Handwerksbetrieben bisher eher gering, weil Kooperationen stets mit einem gewissen Aufwand an Verwaltungstätigkeiten im Informations-, Entscheidungs-, Koordinations- und Kontrollbereich verbunden sind, den gerade Kleinbetriebe oftmals als sehr hoch einschätzen. Hinzu kommt bei vielen Handwerksbetrie-

ben – Weiterhin ist zu bemerken, dass dem subjektiv empfundenen Verlust an Selbstständigkeit durch die Ausgestaltung der Kooperation begegnet werden kann. Soweit es gelingt, die Zusammenarbeit so zu strukturieren, dass die Kooperationspartner unter Beibehaltung ihrer unternehmerischen Freiheiten die Chance auf Erzielung zusätzlicher Umsatzerlöse erhalten, ist es für den einzelnen Betrieb rational sinnvoll, mit anderen Betrieben zusammenzuarbeiten.

Nur 12,5 % kooperieren tatsächlich

Experten schätzen, dass in zehn Jahren 50 % aller Handwerksbetriebe über Dienstleistungsnetze kooperieren werden. Noch besteht eine erhebliche Differenz zwischen der Erkenntnis, dass Kooperation notwendig ist und deren praktischer Umsetzung. So halten nach Erhebungen des Deutschen Handwerksinstituts (DIH) im Bereich des Bauhandwerks 87,5 % der Betriebe Kooperationen für erforderlich, aber nur 12,5 % kooperieren tatsächlich.

Untersuchungen haben ergeben, dass die zentralen Probleme bei der praktischen Umsetzung in der inhaltlichen und formalen Ausgestaltung des Kooperationskonzepts liegen. Bereits vor dem eigentlichen Start der Kooperation sind mindestens folgende Festlegungen zwischen den Partnern zu treffen:

Auswahl der richtigen Partner

Zunächst muss der kooperationswillige Betrieb analysieren, für welche integrierten Facility-Management-Leistungen, die die SHK-Kernkompetenz zwingend erfordern, eine entsprechende Nachfrage besteht und welche Marktsegmente (Regionen, Kundengruppen, Branchen) bearbeitet werden sollen. Dann ist zu ermitteln, welcher Schulungsbedarf im eigenen Betrieb besteht und welche Zusatzkompetenzen von Kooperationspartnern erbracht werden müssten, um die integrierte Leistung anbieten zu können. Es wird empfohlen, so genannte „Soll-Partnerprofile“ anzulegen, in denen die gewünschten Eigenschaften der Partner dargestellt werden. Dabei ist festzulegen, welche Partner aus welchen Gewerken mit welchen Kernkompetenzen für die Erbringung der nachgefragten Leistungspakete grundsätzlich in Betracht kommen.

Zudem ist die Frage zu beantworten, wie viele Partner mit unterschiedlichen Schwerpunkten aus dem gleichen Gewerk tatsächlich erforderlich sind. Auf einen exzellenten Ruf sowie auf entsprechende Referenzen und auf die Solvenz der potenziellen Partner sollte in jedem Falle besonderer Wert gelegt werden. Ganz wichtig ist der Hinweis, dass eine Kooperation nur auf der Basis gegenseitigen Vertrauens erfolgreich sein kann. Der „zwischenmenschlichen Komponente“ kommt daher bei der Partnersuche überragende Bedeutung zu.

Ausgestaltung der Kooperation

Sobald die geeigneten Partner gefunden sind, kann mit der strukturellen Ausgestaltung der Kooperation begonnen werden. Dabei sind vor allem die folgenden Festlegungen zu treffen:

Rechtsform und Gesellschaftsvertrag

Zunächst ist die Frage zu beantworten, ob die Zusammenarbeit nur gelegentlich (z. B. in Form einer Arbeitsgemeinschaft) oder permanent im Rahmen einer Gesellschaft (z. B. BGB-Gesellschaft, GmbH oder AG) erfolgen soll. Sofern eine Gesellschaft Unteraufträge an die Kooperationspartner weitergibt, ist grundsätzlich zu entscheiden, ob aus Wettbewerbsgründen auch außerhalb der Kooperation stehende Unterauftragnehmer zur Abgabe eines Angebotes eingeladen werden sollen.

Eine Regelung ist auch darüber zu treffen, inwieweit der einzelne an der Kooperation beteiligte Handwerksbetrieb zu der Kooperation in Konkurrenz treten darf. Fraglich ist insbesondere, ob sich ein Kooperationspartner gleichzeitig auch an anderen Hand-

werkerkooperationen beteiligen darf, die sich im Extremfall um die gleichen Kunden bzw. Aufträge bewerben, oder ob er sich als Unterauftragnehmer eines zu der Kooperation in Wettbewerb stehenden Generalunternehmers betätigen darf. Wird dies von den Kooperationspartnern nicht gewünscht, so ist in den Gesellschaftsvertrag ein entsprechendes Wettbewerbsverbot aufzunehmen.

Haftung für Gewährleistungsansprüche

Weiterhin ist zu klären, wer für Gewährleistungsansprüche des Kunden haften soll. Die Beantwortung dieser Frage hängt zum einen von der Wahl der Rechtsform für die Kooperation und zum anderen von der Gestaltung des Vertrages mit den Kunden ab. Gleiches gilt bei der Haftung für Schäden, die möglicherweise im Zusammenhang mit

Rechtsform	Eignung für FM-Kooperation	Haftung	Kapitalbeschaffung	Verwaltungsaufwand	Image der Rechtsform
Einzelunternehmen	hier liegt keine Kooperation im eigentlichen Sinne vor	persönlich, unbeschränkt	durch Einzelunternehmer, durch Aufnahme von Darlehen	gering	für FM in der Regel zu klein
ARGE/BGB-Gesellschaft	gut geeignet für projektspezifische Kooperation	persönlich, unbeschränkt, gesamtschuldnerisch	durch Gesellschafter, durch Aufnahme von Darlehen	immer noch relativ gering	abhängig von der Bonität der Gesellschafter
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	sehr gut geeignet für auf Dauer angelegte Kooperation	grundsätzlich beschränkt auf die Höhe der Einlage	durch Stammeinlage der Gesellschafter, durch Aufnahme von Darlehen	hoch	abhängig von der Bonität der GmbH
Aktiengesellschaft (AG)	sehr gut geeignet für auf Dauer angelegte Kooperation	grundsätzlich beschränkt auf die Höhe der Einlage	durch Aktionäre, durch externe Dritte (z. B. Wagniskapital), durch Aufnahme von Darlehen	sehr hoch	sehr gut, aber auch abhängig von der Bonität der AG

Bild 5 Kommentierter Überblick über die Rechtsformen

Neun Kernpunkte zum Thema Kooperation

- Kooperationen sind nicht Selbstzweck, sondern ein Erfolg versprechender Weg zur langfristigen Sicherung und Ausweitung der Marktanteile des Handwerks.
- Kooperationen verursachen zusätzliche Koordinationskosten, die durch die Vorteile der Zusammenarbeit ausgeglichen werden müssen.
- Die Kooperation führt zu Aufträgen, die der einzelne Betrieb nicht erhalten hätte.
- Der gemeinsame Marktauftritt aller Partner reduziert die Akquisitionskosten des Einzelnen.
- Der Koordinator spart gegenüber dem unkoordinierten Vorgehen durch Arbeitsvorbereitung aus einer Hand mehr ein als er kostet.
- Die permanente Betreuung des Kunden über alle Gewerke und Phasen hinweg führt zu einer hohen Kundenbindung.
- Durch systematische Abfrage der Kundenzufriedenheit werden zusätzliche Bedürfnisse erkannt und geschäftlich genutzt.
- Die Qualitätssicherung der Ausführung durch eigene Kontrollen des Koordinators und durch die Kundenbefragung zeigt Schwachstellen in der Zusammenarbeit und damit zukünftiges Verbesserungspotenzial.
- Die zentrale Nachkalkulation aller Gewerke führt zu realistischen Aussagen für zukünftige Aufträge.

der Auftragsbearbeitung entstehen. Hinsichtlich des Erfolges am Markt ist bei der Beantwortung dieser Fragen unbedingt auch zu berücksichtigen, welches Konzept (z. B. das eines einheitlichen Gewährleistungsgewerks) der potenzielle Kunde bevorzugt.

Einzel- kontra Kollektiv-Interesse

Gerade bei einer Kooperation innerhalb des gleichen Gewerks können sich mehrere Partner mit einem ähnlichen Leistungsspektrum zusammenschließen. Fraglich ist, wie dann bei der Auftragsvergabe zu verfahren ist. Die Aufteilung einer technisch und organisatorisch sinnvoll verbundenen Unterauftragseinheit – etwa im Verhältnis der gezeichneten Kapitalanteile – dürfte wegen des damit zusammenhängenden Koordinationsaufwandes und der auftretenden Schnittstellenproblematik nicht sinnvoll sein. Vielmehr würde diese Vorgehensweise zusätzliche Verwaltungskosten und Konfliktpotenzial mit sich bringen. Andererseits muss das Problem gelöst werden, wie Handwerksbetriebe im Verbund gehalten werden können, die in einer größeren Kooperation mit zahlreichen anderen Betrieben über einen längeren Zeitraum hinweg keinen Auftrag erhalten. In der Regel wird das Einzelinteresse eines Kooperationspartners (Akquisition eines Unterauftrages mit möglichst hoher Gewinnmarge) immer größer als das Kollektivinteresse (hoher Gewinn bei der Facility-Management-Gesellschaft) sein. Es sollte jedoch stets berücksichtigt werden, dass sich die Handwerkerkooperation in einem scharfen Wettbewerb mit Komplettanbietern bzw. Generalunternehmern be-

findet. Sie darf keinesfalls Gefälligkeitsaufträge an ihre Kooperationspartner vergeben, sondern muss streng auf marktübliche Konditionen achten. Dies gilt sinngemäß auch für die Gewährleistungsverfolgung, die bei einem Kooperationspartner ohne Ansehen der Person in gleicher Weise wie bei einem sonstigen Unterauftragnehmer außerhalb der Kooperation zu erfolgen hat.

Verantwortung für das übergreifende Management

Schließlich ist die Frage zu beantworten, wer für das Projektmanagement oder für die übergreifende Planung, Koordination, Steuerung und Überwachung eines Gebäudemanagement-Auftrages verantwortlich ist. Grundsätzlich sollte dies immer ein leitender Mitarbeiter desjenigen Unternehmens sein, das den Vertrag mit dem Kunden abgeschlossen hat und somit die Verantwortung für die Einhaltung der vertraglichen Verpflichtungen gegenüber dem Kunden trägt. Dies bedeutet allerdings auch, dass der für den Erfolg des Projekts bzw. Auftrages verantwortliche Manager mit allen Vollmachten, Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen ausgestattet werden muss, um dieser Verantwortung auch gerecht werden zu können.



Unser Autor Dipl.-Betriebswirt (FH) **Albrecht Oesterle** ist betriebswirtschaftlicher Referent beim Fachverband Sanitär-Heizung-Klima Baden-Württemberg