

Gemeinsam stark

Fortsetzung von Seite 1

... zum Thema „Unternehmenskooperationen in der Bauwirtschaft“. Untersucht wurde, welche bauwirtschaftlichen Leistungen abgewickelt werden. Das Ergebnis: Nicht alle Tätigkeitsbereiche eignen sich für Kooperationen. Im gewerblichen Bereich sind sie bei Gerüstbau, Erdbauarbeiten und Abbrucharbeiten weit verbreitet. Seltener werden dagegen klassische Tätigkeitsfelder wie Maurerarbeiten, Beton- und Stahlbetonarbeiten sowie die Einrichtung von Baustellen und Sicherheitseinrichtungen mit Hilfe von externen Partnern bewältigt. Kooperationen im kaufmännisch/technischen Bereich sind nicht so häufig wie im gewerblichen Bereich. Vor allem Dienstleistungen wie Finanzierung, Marketing und Immobilienmanagement werden meist selbst erledigt. Das führt zur Annahme, dass Kernkompetenzen weiterhin im eigenen Unternehmen angesiedelt bleiben sollen.

Die Rolle von Vertrauen

Wesentlich für den Erfolg einer Kooperation ist, dass beide Partner zueinander passen. Einer Schlüsselrolle kommt deshalb die Wahl des geeigneten Kooperationspartners zu. Doch bei der Suche nach einem passenden Kandidaten fangen die Schwierigkeiten bereits an. Was muss ein idealer Partner alles an Anforderungen mitbringen? Die Antwort auf diese Frage kann nicht gründlich genug überdacht werden. Geklärt werden müssen Kriterien, wie beispielsweise die Unternehmensgröße und ob sich die beiderseitigen Zielvorstellungen decken. Im weiteren Verlauf gilt es, sich Gedanken über die Form der Kooperation zu machen und zu prüfen, ob beide Unternehmenskulturen und Fir-

schafft auf längere Sicht funktioniert. Vertrauen ist von Verhandlungsbeginn an erforderlich, da die Kooperation in der Regel mit einer Vorleistung, sei es in Form einer finanziellen Investition oder von Zeit sowie der Vermittlung von Kontakten, beginnt. Allein darin liegt schon ein Risiko, da nicht sicher ist, ob der Partner auch eine Gegenleistung erbringt und man sich zu diesem Zeitpunkt nicht immer rechtlich absichern

Anzeige



bi AusschreibungsDienste
Ausschreibungen im Internet
 Tel.: (0431) 53592-77 | eMail: service@bi-online.de www.bi-online.de

muss klar sein, dass Kooperationsaufträge vor Eigenaufträgen kommen. Kooperationen sollten auf Dauer angelegt sein. Ihr Erfolg hängt davon ab, ob die Bereitschaft vorhanden ist, voneinander zu lernen und die Partner bereit sind, Zeit in die Entwicklung der Kooperation zu investieren. Ganz wesentlich ist dabei die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu lösen und für den Konfliktfall vorzusorgen. Deshalb bedarf es einer klaren Regelung beim Ausstieg oder dem Ende einer Kooperation. Nicht vernachlässigt werden dürfen die Mitarbeiter. Sie müssen hinter der Kooperation stehen und eingebunden werden, sei es bei der Entwicklung von Firmenprofil, Marketing, Dienstleistungsdenken oder Qualitätsorientierung.

... zum Thema „Unternehmenskooperationen in der Bauwirtschaft“. Untersucht wurde, welche bauwirtschaftlichen Leistungen abgewickelt werden. Das Ergebnis: Nicht alle Tätigkeitsbereiche eignen sich für Kooperationen. Im gewerblichen Bereich sind sie bei Gerüstbau, Erdbauarbeiten und Abbrucharbeiten weit verbreitet. Seltener werden dagegen klassische Tätigkeitsfelder wie Maurerarbeiten, Beton- und Stahlbetonarbeiten sowie die Einrichtung von Baustellen und Sicherheitseinrichtungen mit Hilfe von externen Partnern bewältigt. Kooperationen im kaufmännisch/technischen Bereich sind nicht so häufig wie im gewerblichen Bereich. Vor allem Dienstleistungen wie Finanzierung, Marketing und Immobilienmanagement werden meist selbst erledigt. Das führt zur Annahme, dass Kernkompetenzen weiterhin im eigenen Unternehmen angesiedelt bleiben sollen.



Zeichnung: Götz Wiedenroth

menprofile überhaupt zusammenpassen und ob die Partner dieselben Vorstellungen hinsichtlich der Qualität der ausführenden Arbeit verfolgen. Der Prozess der Verhandlungen ist mühsam und braucht Zeit. Laut Erfahrungsberichten kann er zwischen einem halben und drei Jahren dauern. Mitunter können sich die Verhandlungen ganz schön in die Länge ziehen. Doch das ist gut so. Es lohnt sich nicht, Kooperationen überstürzt zu beginnen. Zu groß ist einfach das Risiko des Scheiterns.

Selbst wenn alle Erwartungen und Anforderungen geklärt sind, steht und fällt eine

kann. Nicht zuletzt muss von beiden Beteiligten gleichermaßen die Bereitschaft vorhanden sein, vertrauliche Informationen auszutauschen.

Stellt sich heraus, dass einer der Partner nicht kooperationsfähig ist und der Eigennutzen mehr im Vordergrund steht als die Gemeinschaft oder dass ein Konkurrenzdenken herrscht, ist die Kooperation zum Scheitern verurteilt. Deshalb braucht jede Kooperation klare Spielregeln. In jedem Fall ist eine Erprobungsphase einzuplanen. Geregelt werden muss, wie die Auftragsabwicklung erfolgt. Erforderlich ist

muss klar sein, dass Kooperationsaufträge vor Eigenaufträgen kommen.

... zum Thema „Unternehmenskooperationen in der Bauwirtschaft“. Untersucht wurde, welche bauwirtschaftlichen Leistungen abgewickelt werden. Das Ergebnis: Nicht alle Tätigkeitsbereiche eignen sich für Kooperationen. Im gewerblichen Bereich sind sie bei Gerüstbau, Erdbauarbeiten und Abbrucharbeiten weit verbreitet. Seltener werden dagegen klassische Tätigkeitsfelder wie Maurerarbeiten, Beton- und Stahlbetonarbeiten sowie die Einrichtung von Baustellen und Sicherheitseinrichtungen mit Hilfe von externen Partnern bewältigt. Kooperationen im kaufmännisch/technischen Bereich sind nicht so häufig wie im gewerblichen Bereich. Vor allem Dienstleistungen wie Finanzierung, Marketing und Immobilienmanagement werden meist selbst erledigt. Das führt zur Annahme, dass Kernkompetenzen weiterhin im eigenen Unternehmen angesiedelt bleiben sollen.

Fazit

Noch gibt es viele Gründe, warum Kooperationen in Deutschland nicht weiter verbreitet sind: Grundsätzlich verursacht die Zusammenarbeit Kosten, da zusätzliches Personal erforderlich ist, Mitarbeiter qualifiziert werden müssen und Arbeitsabläufe neu zu organisieren sind. Angesichts des Hintergrundes, dass die Bauindustrie durch hohen Konkurrenzdruck gekennzeichnet ist, wird der Offenheit, die Kooperation erfordert, oft mit Skepsis begegnet. Man möchte keine internen Firmendaten und Arbeitsweisen preisgeben. Doch Transparenz ist unbedingt nötig, um die wirtschaftliche Ausgangsbasis der Unternehmen zu prüfen, sich über strategische Ziele der Kooperation zu verständigen und die gemeinsame Arbeit zu koordinieren.

Ausführlichere Informationen zur Umfrage zum Thema Unternehmenskooperationen, die der Lehrstuhl Personalwirtschaft der Universität Duisburg-Essen durchführte, finden sich unter:
www.uni-essen.de/bau-kooperationen

Freie Fahrt für Wachstum und ...

Fortsetzung von Seite 1

... Finanzierung unserer Infrastruktur wird weiter gehen müssen.

Die neue Bundesregierung sollte sich an dem orientieren, was die von der Bundesregierung eingesetzte Expertenkommission unter Leitung von Dr. Wilhelm Pällmann vor genau fünf Jahren schon dringend empfohlen hat, um aus dem Desaster herauszukommen. Das Konzept sieht vor, die Investitionslücke - zwischen den tatsächlichen Investitionen und dem Bedarf - von mehr als zwei Milliarden Euro mit Hilfe der Einnahmen aus der Lkw-Maut zu decken. Hier muss die bisherige Praxis korrigiert werden, diese Mittel nur zur Hälfte für den Ausbau und Erhalt der

Straßen einzusetzen. Als weiteren Schritt empfiehlt Pällmann, eine Bundesfernstraßengesellschaft zu gründen, der die Mauteinnahmen direkt zufließen, so dass dieses Geld auch automatisch wieder in den Fernstraßenbau zurückfließt anstatt, wie bisher geschehen, teilweise zum Stopfen leerer Haushaltslöcher verwendet wird. Das ist aus meiner Sicht das wichtigste Nah-Ziel. Der Verkehrshaushalt muss unabhängig gemacht werden von der Kassenlage des Bundeshaushalts.

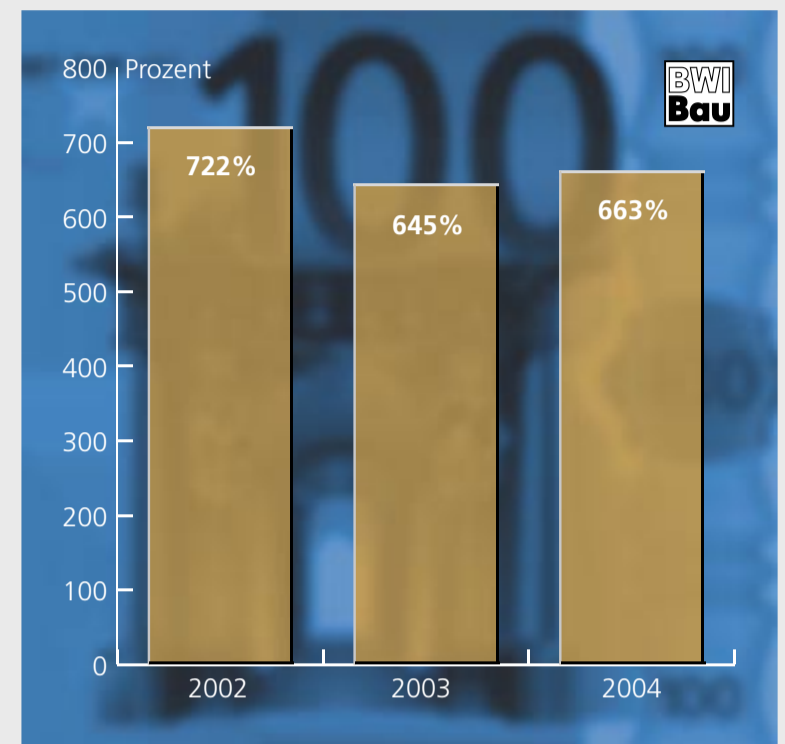
Ich hoffe sehr, dass die neue Bundesregierung noch in diesem Jahr erste Wirkung zeigende Maßnahmen mutig in Angriff nimmt, um den Investitionsstaus aufzulösen. Denn wir müssen

jetzt effizient und effektiv investieren. Dazu gehört auch, dass wir beim Bürokratieabbau weitermachen. Das Gesetz zur Beschleunigung von Planungsverfahren muss umgehend auf ganz Deutschland übertragen werden. Überzogene, durch Umweltverbände inszenierte Klagemöglichkeiten müssen eingedämmt werden. Das Planungsbeschleunigungsgesetz wäre nicht nur ein wichtiger Schritt für eine schnellere Realisierung von dringend nötigen Baumaßnahmen. Es ist zugleich ein wichtiger Fingerzeig in Richtung ausländische Investoren, der sagen soll: Deutschland hat sich aus dem Würgegriff der Bürokratie befreit, es lohnt sich wieder, hier zu investieren.

Grafiken des Monats

Entwicklung der durchschnittlichen Angebotssumme

Angebotssumme in Prozent der Bauleistung 2002 bis 2004

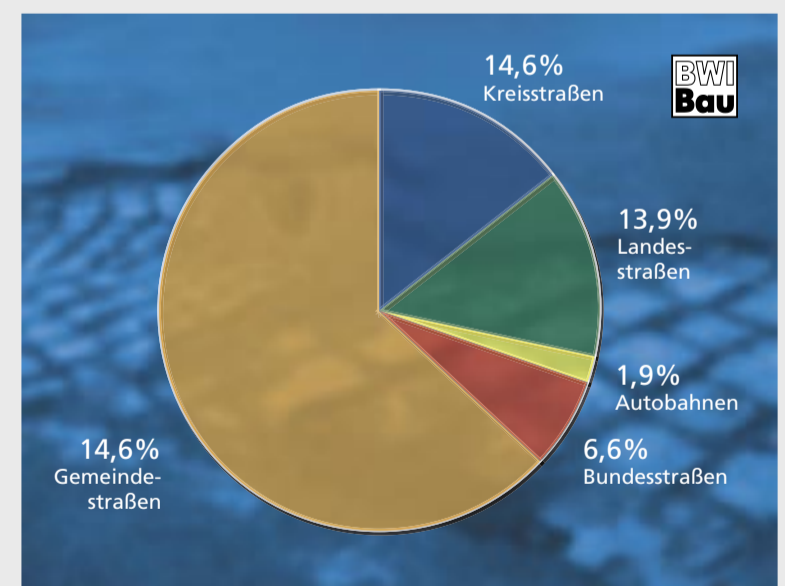


In der Bauindustrie übertrifft die Summe aller abgegebenen Angebote die später tatsächlich realisierte Bauleistung im Durchschnitt um das Sechs- bis Siebenfache. Dieses spartenübergreifende Ergebnis lässt sich aus den Unternehmenskurzanalysen ziehen, die das BWI-Bau alljährlich unter Bauindustriunternehmen durchführt. Die Kalkulation von Angeboten ist arbeits- und kostenintensiv. Daher sind Bauunternehmen, die den dargestellten Durchschnittswert deutlich übersteigen, gut beraten, wenn sie ihre Angebotspolitik und ihr Kundenportfolio kritisch überprüfen.

Datenquelle: Unternehmenskurzanalysen des BWI-Bau

Dramatischer Handlungsbedarf bei Kommunalstraßen

Anteilige Straßennetzlängen in Deutschland



Das Gesamtstraßennetz der Bundesrepublik Deutschland mit einer Länge von rund 630 000 Kilometer besteht zu fast zwei Dritteln aus Gemeindestraßen. Gerade ihr Zustand verschlechtert sich in vielen Regionen Deutschlands auf Grund verzögerter Sanierungsmaßnahmen und billiger Flickschusterei dramatisch. So kommt eine aktuelle Studie des Instituts für Straßenwesen Aachen zu dem Ergebnis, dass das kommunale Straßennetz auf einer Länge von 64 000 Kilometern (= 16 Prozent) wegen mangelnder Pflege und Sanierung schwer beschädigt ist und unverzüglich saniert werden muss. Die Kosten dafür betragen schätzungsweise 25 Milliarden Euro.

Datenquelle: Institut für Straßenwesen Aachen