

Die IETC – eine erfolgreiche Kooperation mit Erfahrung in Großprojekten

IETC – successful partnership with experience with major projects

IETC – un modèle de coopération versé dans les grands projets

Franziska Kathe
Fritz Kathe Holzbau
DE-Vechta



Die IETC – eine erfolgreiche Kooperation mit Erfahrung in Großprojekten

1. International Engineered Timber Construction – die IETC

1.1. Unternehmen

Die IETC ist ein Zusammenschluss von vier Holzbauunternehmen aus Norddeutschland. Sie ist die einzige bestehende Kooperation in Deutschland mit mehrjähriger Erfahrung und zahlreichen gemeinsam umgesetzten Bauvorhaben. Die einzelnen Kompetenzen der Betriebe, sowie die langjährige Erfahrung in den Bereichen Teamarbeit, Umsetzung von schlüsselfertigen Großprojekten und dem vertrauensvollen Umgang mit Partnern und Kunden macht die IETC zu einem zuverlässigen Partner im Holzbau.

Mit ungefähr 180 Zimmerleuten, Ingenieuren und Kaufleuten produziert und plant die IETC aktuell an den Standorten der vier Mitgliedsfirmen Brockhaus, Fritz Kathe & Sohn, Schmees & Lühn und Zimmerei Sieveke in Norddeutschland:



Gegründet wurde die IETC im Jahr 2005 mit sechs Unternehmen. Die Idee der Kooperation besteht darin, gemeinschaftlich Kompetenzen zu bündeln und Großaufträge in Deutschland und Europa abzuwickeln.

1.2. Durchgeführte Projekte

Im Rahmen der Kooperation wurden die folgenden Projekte durchgeführt:

- | | |
|-----------|---|
| 2006 | Neubau von zwei mehrgeschosseigen Gebäuden in England |
| 2007/2008 | Erweiterung des Center Parcs in Bispingen, Deutschland |
| 2008 | Erweiterung des Center Parcs in Kempervennen, Niederlande |
| 2008/2009 | Erweiterung des Center Parcs in Heijderbos, Niederlande |
| 2012/2013 | Neubau des Center Parcs am Bostalsee, Deutschland |

In den sieben Jahren der Zusammenarbeit und im Rahmen dieser gemeinsam durchgeführten Projekte hat die IETC gezeigt, dass sie als zuverlässiger Partner schlüsselfertige Großprojekte erfolgreich umsetzen kann. Dabei nutzt sie die Vorteile der Struktur und des Vertrauens in den vier Familienbetrieben, besitzt aber auch die Schlagkraft eines Großunternehmens.

2. Erfahrungen aus der Kooperation

2.1. Einleitung

Die Holzbauunternehmen in Deutschland sind in den meisten Fällen mittelständische Familienunternehmen. Deren Häuptlinge sind nicht unbedingt für ihre Kompromissfähigkeit, ihr Menschenvertrauen und ihre Teamfähigkeit bekannt. Sie sind daran gewöhnt ihre Entscheidungen treffen zu können, ohne vorher nachzufragen. In einer Kooperation werden die Fähigkeiten eines jeden Einzelnen im Hinblick auf Fairness, Teamfähigkeit und Kompromissbereitschaft dauerhaft auf die Probe gestellt. Längst nicht jeder besteht diesen Test. Wichtig ist, dass die Partner in der Kooperation sich auch auf persönlicher Ebene verstehen, in Akquise und Verhandlungen ein gutes Team bilden und Informationen offen ausgetauscht werden. Sind diese Hauptpunkte erfüllt, steht einer erfolgreichen Kooperation zwischen den Holzbauunternehmen nicht mehr viel im Wege. Welche Erkenntnisse wir bei der IETC hierbei mitnehmen konnten, beschreibt der folgende Vortrag.

2.2. Gründung

Eine GmbH ist schnell gegründet. Aber zu einer funktionierenden Kooperation gehört mehr als nur eine gemeinsame GmbH. Schon zu Beginn stellt sich die Frage wer die Geschäftsführung übernimmt. Soll eine externe Person eingesetzt werden oder übernimmt einer oder mehrere Personen der Einzelunternehmen diese Position? Wo ist der Sitz der GmbH? Wird sie in einem der schon bestehenden Unternehmensgebäude angesiedelt oder wird ein externes Büro eröffnet? Diese zu Anfang banal erscheinenden Fragen können im Laufe der Kooperation zu Schwierigkeiten führen. Denn der Sitz der GmbH ermöglicht gleichzeitig dem dort ansässigen Unternehmen die größte Transparenz und im Falle eines externen Geschäftsführers die engste Bindung zu diesem. Eine Regelung zu finden, bei der sich keiner der Unternehmer benachteiligt fühlt und der Vorwurf der Vorteilsnahme nicht aufkommt, ist zu Beginn eine wichtige Aufgabe.

2.3. Akquise und Planung

Schon vor der Vorbereitung auf das erste Projekt müssen in der Kooperation Zielsetzungen und Verantwortlichkeiten klar festgelegt werden. Zu Anfang stellt sich die Frage welche Art von Aufträgen akquiriert werden soll? Werden die Aufträge nach Auftragsvolumen oder nach Auftragsbereichen aufgeteilt? Da die Einzelunternehmen im Normalfall neben der Kooperation weiterhin bestehen bleiben, müssen Regeln festgelegt werden, welche Aufträge die Kooperation abwickelt und welche in den Einzelunternehmen durchgeführt werden. Unklare Absprachen führen häufig zu Diskussionen, ob ein akquirierter Auftrag von einem bestimmten Auftragsvolumen oder in einem Geschäftsbereich nun dem Einzelbetrieb oder der Kooperation zusteht.

Die nächste zentrale Frage ist: wer akquiriert neue Aufträge? Während auf der einen Seite die Kooperation gut aufgestellt werden soll, möchte jeder Unternehmer auch seine eigene Firma auslasten und weiterentwickeln. Die Zeit, die in die Kooperation gesteckt wird, fehlt häufig an anderer Stelle im Unternehmen. Eine klare Aufteilung von Verantwortlichkeiten und eine entsprechende Vergütung beugen Meinungsverschiedenheiten vor.

Der nächste Schritt ist die Kalkulation des Auftrags. Welche Firma übernimmt die Verantwortung? Grundlage für eine transparente Arbeitsweise ist eine gemeinsame Kalkulationssoftware, sowie entsprechende Möglichkeiten für alle Beteiligten auf die Kalkulation und weitere Projektdaten zuzugreifen. Hierfür muss eine entsprechende Infrastruktur eingerichtet werden. Des Weiteren muss geklärt werden, wie mit Kalkulationsfehlern umgegangen wird. Genießt der zuständige Kalkulator das Vertrauen aller Beteiligten und sind meine Kooperationspartner fair genug auch für Fehler, die nicht von ihnen selbst gemacht wurden, geradezustehen? Grundsätzlich läuft es in jeder Kooperation gut, solange Geld verdient wird. Wenn es aber darum geht gemeinsam Fehler auszubügeln, zeigt sich häufig das wahre Gesicht der Partner. Hier konstruktiv und im Sinne der Gemeinschaft eine gute Lösung für alle zu finden, hat schon viele Kooperationen an den Rand der Trennung gebracht.

2.4. **Arbeitsaufteilung**

Ist der Auftrag akquiriert geht es an die Planung. In Planung und Ausführung muss die Arbeitsaufteilung geklärt werden. Welches Unternehmen übernimmt welche Arbeiten? Bin ich als Unternehmer bereit, meinen besten Projektleiter über Monate der Kooperation zur Verfügung zu stellen? Sind meine Partner dazu bereit? Oder ist sich jeder doch der Nächste und behält die Architekten und Ingenieure lieber im eigenen Unternehmen, während die Partner die Kooperation vorantreiben? Für die erfolgreiche Umsetzung und Abwicklung eines Großprojektes müssen die Partnerunternehmen ihre besten Mitarbeiter abstellen oder fähige Externe beauftragen. Neben den konstruktiven Fähigkeiten im Holzbau müssen diese Mitarbeiter auch Manager-Qualitäten mitbringen um eine Großbaustelle leiten und organisieren zu können. Haben meine Partner und ich solche Mitarbeiter oder haben wir einfach nur gute Ingenieure? Mit all diesen Fragestellungen werden die einzelnen Holzbauunternehmen schon in der Planungsphase konfrontiert. Diese zu lösen, ist nicht immer ganz einfach und häufig mit Meinungsverschiedenheiten verbunden. Nur ein absolut fairer und transparenter Umgang miteinander führt zu einem Ergebnis, bei dem sich niemand benachteiligt fühlt.

Während der Planung wird es auch schon um die Aufteilung von Produktions- und Montagearbeiten, sowie deren Vergütung gehen. Welches Unternehmen hat wo seine Stärken? Wer hat Kapazitäten frei und wie kann die Arbeit fair auf alle Betriebe verteilt werden? Im Rahmen der IETC Projekte sind diese Abläufe immer wieder unterschiedlich anhand des Projektes optimiert worden. Ein Patentrezept zur sinnvollen Arbeitsaufteilung gibt es nicht. Wichtig ist, dass Preise, Lohn und Arbeitszeiten transparent dokumentiert werden und jedes Unternehmen diese einsehen kann.

2.5. **Ausstieg eines Unternehmens**

Auch für den Fall des Ausscheidens eines der Unternehmen aus der Kooperation müssen klare Regeln geschaffen werden. Natürlich besteht in der Gründung die Intention, alle Mitglieder mit an Bord zu behalten, aber dies funktioniert in den seltensten Fällen.

Kooperationen im Holzbau werden in der Regel aus strategischen Gründen geschlossen: die Akquise von Großaufträgen, Internationalisierung, etc. Zu wenig betrachtet wird hierbei, ob zu den möglichen Kooperationspartnern ein Vertrauensverhältnis besteht oder hergestellt werden kann. Denn neben allen rechtlichen Festlegungen und den gemeinsamen Zielen ist eine vertrauensvolle Atmosphäre zwischen den Kooperationspartnern der Grundstein für eine lang anhaltende und erfolgreiche Zusammenarbeit.

Ist der Auftrag erst akquiriert und in der Planungsphase kommt es zum Streit, muss die Kooperation in der Regel Geld an den ausscheidenden Unternehmer zahlen, welches zu diesem Zeitpunkt noch nicht verdient wurde. Daher verhält es sich in der Kooperation wie bei einer Eheschließung. Wer von Anfang an durch entsprechende Verträge rechtlich vorgesorgt hat, erspart allen Parteien lange Streitigkeiten im Falle einer Trennung.

2.6. **Transparenz und Kontrolle**

In familiengeführten Betrieben verhält es sich normalerweise so, dass der Chef über alles im Bilde ist. Bei einem Großprojekt mit vier oder fünf beteiligten Partnern funktioniert dieses Prinzip nicht mehr. Aufgaben müssen klar verteilt werden, Transparenz sollte hergestellt werden, ohne dass sich die Einzelunternehmer ständig kontrolliert fühlen. Dieser Prozess zwischen Transparenz und Kontrolle ist ein Drahtseilakt. Durch zu wenig Transparenz fühlt sich ein nicht in die aktuellen Projektgeschehnisse eingebundener Unternehmer schnell übergangen oder benachteiligt. Auf der anderen Seite macht eine zu genaue Kontrolle das Vertrauensverhältnis kaputt und kostet alle Beteiligten viel Zeit. Dieses Problem ist nur durch regelmäßige Treffen, ehrliche Gespräche und eine transparente Dokumentation aller Vorgänge zu lösen.

2.7. **Wenn es mal nicht so läuft ...**

In keiner Partnerschaft läuft es immer rund. Egal ob privat oder geschäftlich, zwischendurch gibt es Probleme, Höhen und Tiefen, die zu bewältigen sind. Ob ich mir die richtigen Partner in der Kooperation ausgesucht habe, zeigt sich nicht, wenn die Projekte gut laufen, sondern wenn es mal nicht läuft. Aber vor allem: wenn es um ihr Geld geht. Zu

Beginn ist bei allen der gute Wille da, jeder hat die gemeinsamen Ziele im Kopf und will Großes erreichen. Man sitzt abends zusammen und überlegt, was für tolle Projekte und Erfolge vor einem liegen.

Wie sieht es aber nach einer Niederlage aus? Wenn ein Projekt mal nicht so gut gelaufen ist. Jeder kennt diese Situation aus dem eigenen Unternehmen. Aber wie verhält es sich in der Kooperation? Wird jetzt aus dem einstigen Partner der Kleinkrämer, der anderen die Schuld unterjubeln will? Der bei dem Partner den Kalkulationsfehler entdeckt oder die falsche Entscheidung, die alle teuer zu stehen kommt? In schlechten Zeiten lernt man seine Partner am besten kennen. Es gibt Partner, die sich an getroffene Abmachungen halten, die in einer Reihe gemeinschaftlich gerade stehen für ihre eigenen Fehler und die der Kooperationspartner. Und es gibt Partner die genau dies nicht tun. Die versuchen, ihren Kopf aus der Schlinge zu ziehen und für sich ohne Rücksicht auf die Partner das Beste rauszuholen. Dieses Verhalten lässt sich nicht rechtlich festlegen. Es können bestmögliche Rahmenbedingungen geschaffen werden für den Fall der Fälle, aber das Verhalten der einzelnen Partner hängt letztendlich wesentlich auch von deren Fairness, Charakter und Moral ab. Haben sie charakterstarke und faire Partner, werden sie als Kooperation aus Krisen erstarkt herausgehen können. Haben sie dies nicht, wird das Vertrauensverhältnis der Kooperation, welches die Basis der Zusammenarbeit bildet, zerstört.

3. Fazit

„Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ist ein Fortschritt, zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“¹

Eine Kooperation zwischen einzelnen Holzbauunternehmen ist eine tolle Sache: neben interessanten Projekten schweißt eine Kooperation zusammen. Gemeinsam gehen die Partner durch Höhen und Tiefen. Man lernt aber auch den wahren Charakter seiner Partner kennen. In der Zusammenarbeit sind immer Fairness, Transparenz und Vertrauen gefragt. Wenn das fehlt, kann eine Kooperation auf Dauer nicht bestehen. Neben vielen Dingen die rechtlich bedacht werden müssen, steht vor allem der faire Umgang mit allen Partnern im Vordergrund einer guten Zusammenarbeit.

Auch die IETC ist in ihrer langjährigen Zusammenarbeit durch Höhen und Tiefen, Trennungen und Erfolgserlebnisse gegangen. Wir sind zusammen gekommen, seit sieben Jahren zusammen geblieben und arbeiten zusammen erfolgreich an vielen interessanten Projekten. Darauf sind wir stolz.

¹Henry Ford, 1863-1947