

Wallau/Kayser/Stephan

Die Dach-Arbeitsgemeinschaft für mittelständische Bauunternehmen

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 84 NF



Herausgegeben vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn,
vertreten durch den Vorstand

Prof. Dr. Dr. Dieter Bös,
o. Professor der Volkswirtschaftslehre,
Finanzwissenschaftliche Abteilung, Universität Bonn
Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner,
o. Professorin der Betriebswirtschaftslehre,
Seminar für Personalwirtschaftslehre, Universität Köln

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn, eine privatrechtliche Stiftung der Bundesrepublik Deutschland und des Landes Nordrhein-Westfalen an den Universitäten Köln und Bonn, veröffentlicht seine Forschungsergebnisse in der Reihe Schriften zur Mittelstandsforschung NF. Mit Herausgabe des Bandes Nr. 78 NF erscheint diese Reihe in der GABLER EDITION WISSENSCHAFT im Deutschen Universitäts-Verlag. Die Publikationen Nr. 1 NF bis Nr. 77 NF sind weiterhin lieferbar und können über den Buchhandel oder direkt beim Institut für Mittelstandsforschung Bonn bezogen werden.

In der Schriftenreihe werden aktuelle Forschungsergebnisse des Instituts der Öffentlichkeit präsentiert. Ziel der Veröffentlichungen ist es, die Stellung und Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen im Kontext zur wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftspolitischen Entwicklung zu analysieren und allen Experten, die mit Fragen des Mittelstands befaßt sind, Informationen, Entscheidungshilfen und wissenschaftliche Basisanalysen zu liefern.

Frank Wallau/Gunter Kayser/
Marcel Stephan

Die Dach-Arbeits- gemeinschaft für mittelständische Bauunternehmen

Eine empirische Untersuchung
am Beispiel des Erweiterungsbaus
des BMWi in Berlin

Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums
für Wirtschaft und Technologie
vorgelegt vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Wallau, Frank:

Die Dach-Arbeitsgemeinschaft für mittelständische Bauunternehmen :
eine empirische Untersuchung am Beispiel des Erweiterungsbaus des BMWi
in Berlin ; Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und
Technologie / Frank Wallau/Gunter Kayser/Marcel Stephan.

Vorgelegt vom Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 1999

(Gabler Edition Wissenschaft : Schriften zur Mittelstandsforschung ; N.F., Nr. 84)

ISBN 978-3-8244-7043-3

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden, 1999

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH,
Wiesbaden, und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden in 1999

Lektorat: Brigitte Siegel



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Werke wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-8244-7043-3

ISBN 978-3-663-08380-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08380-1

Vorwort

Kleine und mittlere Unternehmen müssen, wollen sie ihre Märkte halten oder neue Marktchancen wahrnehmen, häufiger und intensiver zusammenarbeiten als bisher.

Für viele mittelständische Unternehmen scheidet der Schritt in eine Kooperation bereits an den relativ komplizierten rechtlichen und ökonomischen Planungen und Entscheidungen, die unverzichtbar sind, um eine Zusammenarbeit zu gestalten und Vorteile für alle beteiligten Partner zu sichern.

Insofern hängt die Kooperationsbereitschaft kleiner und mittlerer Unternehmen eng zusammen mit ihrem Kenntnisstand über die Gesamtheit aller rechtlichen und ökonomischen Gestaltungsparameter sowie die - zugestandenermaßen existierenden - Risiken aber auch großen Chancen, die für eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit typisch sind.

Ein zentrales Anliegen dieser, vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in Auftrag gegebenen Untersuchung besteht deshalb darin, anhand des konkreten Beispiels einer mittelständischen Arbeitsgemeinschaft von Bauunternehmen alle Schritte nachzuzeichnen, die in der wirtschaftlichen Realität für den Erfolg einer Kooperation von Bedeutung sind.

Auf diese Weise möchten wir erstens einen Beitrag zur allgemeinen Verbesserung der Informationsversorgung kleiner und mittlerer Unternehmen mit kooperationspezifischem Know-how leisten und zweitens dazu beitragen, daß Unternehmen, die konkret eine Kooperation planen, in der vorliegenden Untersuchung eine praxisnahe Entscheidungshilfe finden, die geeignet ist, ihnen Zeit und damit Kosten zu sparen.

Unser Dank gilt dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, das diese Untersuchung ermöglichte, aber auch wertvolle Informationen für die Forschungsarbeit bereitgestellt hat, ferner allen Institutionen, die unser Vorhaben mit Rat und Fachwissen unterstützt haben, aber natürlich ganz besonders den neuen, zur ARGE BMWi zusammengeschlossenen, mittelständischen Unternehmen, die unsere schriftlichen und mündlichen Befragungen, trotz der enormen zeitlichen und arbeitmäßigen Belastung unter der sie standen und immer noch stehen, ertragen haben.

An der vorliegenden Studie haben mitgewirkt:
Uschi Koch (Manuskript und Layout),
Anja Wirsing und Karin Wolff (EDV) sowie
Sebastian González Schmitz und Bernd Salkowski

Vorbemerkungen

Im November 1997 wurde das Institut für Mittelstandsforschung, Bonn (IfM Bonn) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) mit der wissenschaftlichen Begleitforschung der mittelständischen Arbeitsgemeinschaft, die den Erweiterungsbau BMWi in Berlin erstellte (ARGE BMWi), beauftragt. Fast genau ein Jahr später wurde dem Auftraggeber - nach zwei Zwischenberichten - das Gutachten: "Aufbau, Arbeitsschritte, Hemmnisse und Perspektiven einer Dach-Arbeitsgemeinschaft mittelständischer Bauunternehmen" überreicht. Im Januar 1999 erfolgte die Schlußbesprechung beim Auftraggeber.

Während der Forschungstätigkeiten des IfM Bonn zeigte sich, daß ein Leitfaden/Checkliste für die Bildung und Durchführung einer Bietergemeinschaft und Dach-Arbeitsgemeinschaft für mittelständischen Bauunternehmen ein geeignetes Instrument zur Kooperationsplanung und zur Verminderung von Risiken sein könnte, die häufig das Ergebnis einer mangelhaften Informationsgrundlage sind. Am Markt gab es bisher kein derartiges Informations- und Planungswerkzeug.

Aus diesem Grunde schlug das IfM Bonn dem Rationalisierungs-Kuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW), Eschborn, ein entsprechendes Gemeinschaftsprojekt vor, das am 22.06.1998 vom RKW, Abteilung RG-Bau, in Auftrag gegeben wurde. Parallel zum oben genannten Gutachten und gestützt auf die Erfahrungen, die die Verfasser während der Projektlaufzeit mit der ARGE BMWi sammeln konnten, entstand ein Leitfaden, der im Juni 1999 unter dem Titel: "Bietergemeinschaft und Dach-ARGE in der mittelständischen Bauwirtschaft - Leitfaden und Checkliste" im RKW-Verlag erschienen ist.

Da der Erweiterungsbau des BMWi nicht, wie ursprünglich geplant, bereits Ende 1998, sondern erst Anfang 1999 fertiggestellt wurde, konnte die wichtige Schlußphase in dem ursprünglichen Gutachten nicht berücksichtigt werden. Aus diesem Grunde entschloß sich das IfM Bonn im Mai 1999 dazu, die wissenschaftlichen Arbeiten über den Gutachtauftrag hinaus fortzuführen und in der vorliegenden Form unter Einschluß der Endphase der Bauarbeiten zu veröffentlichen. Eingeflossen in diese Erweiterung sind dabei auch Teile des für das RKW, Eschborn, erarbeiteten Leitfadens. Aus diesem Grunde finden sich einige der zentralen Arbeitshypothesen und Befunde in beiden Arbeiten.

VIII

Dem RKW, Eschborn, sei an dieser Stelle für die Genehmigung gedankt, einzelne Inhalte, Schlußfolgerungen und Darstellungsmuster, die die Verfasser im Zusammenhang mit der Erstellung des Leitfadens entwickelt haben, in das vorliegende Gutachten zu übernehmen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs-/Tabellenverzeichnis	XV
1. Einleitung	1
2. Forschungsdesign	3
2.1 Literaturrecherche	3
2.2 Experteninterviews	3
2.3 Arbeitsgemeinschaft Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi) Gebäude G	3
3. Eckdaten und Tendenzen in der Bauwirtschaft	5
3.1 Betriebe und Beschäftigte in der Bauwirtschaft	5
3.1.1 Betriebe und Beschäftigte in Deutschland	5
3.1.2 Betriebe und Beschäftigte differenziert nach alten und neuen Bundesländern	7
3.1.3 Zusammenfassung der Entwicklung des Baugewerbes	9
3.2 Bauvolumen/Bauinvestitionen in Deutschland	10
3.2.1 Bauvolumen in Deutschland	10
3.2.2 Bauinvestitionen in Deutschland	13
3.3 Entwicklung der Bauwirtschaft in den nächsten Jahren	14
3.3.1 Konjunkturelle Lage und Perspektiven der deutschen Bauwirtschaft	14
3.3.2 Auswirkungen auf die Unternehmen der Bauwirtschaft in den nächsten Jahren	16
4. (Dach-)Arbeitsgemeinschaften mittelständischer Bauunternehmen als Alternative zum Generalunternehmer	19
4.1 Notwendigkeit zur Kooperation im Baugewerbe	19
4.2 Das Grundprinzip der Dach-Arbeitsgemeinschaft	21
4.2.1 Definition und Zweck von Arbeitsgemeinschaften	21
4.2.2 Zwei Formen von Arbeitsgemeinschaften: Normale ARGE vs. Dach-ARGE	22
4.2.3 Welche Bauobjekte eignen sich für eine Dach-ARGE?	26
4.2.4 Gewinnverteilung in einer Dach-ARGE	28
4.2.5 Beauftragung von Drittunternehmen	29

4.3	Fachlos- vs. Generalunternehmervergabe	31
4.3.1	Definition Generalunternehmer	31
4.3.2	Rechtliche Grundlage der GU-Vergabe bei öffentlichen Aufträgen	31
4.3.3	Vor- und Nachteile einer GU-Vergabe aus Sicht des (öffentlichen) Auftragsgebers	34
4.3.4	Umfang der GU-Vergabe in Deutschland	37
4.4	Beteiligung mittelständischer Bauunternehmen an Arbeitsgemeinschaften	38
4.4.1	Statistischer Befund	38
4.4.2	Erklärungsansätze für die geringe Beteiligung mittelständischer Bauunternehmen an Arbeitsgemeinschaften	42
4.5	Vor- und Nachteile der Teilnahme an Arbeitsgemeinschaften	44
4.6	Marktchancen für Mittelstands-ARGEn	46
4.7	Definition einer Mittelstands-ARGE	47
5.	Funktionsprinzipien einer Dach-ARGE	51
5.1	Idealtypischer Lebenszyklus einer Dach-ARGE	51
5.1.1	Vorbereitungsphase	51
5.1.1.1	Kooperationsbereitschaft des einzelnen Unternehmens	51
5.1.1.2	Partnersuche und -auswahl	52
5.1.1.3	Identifikation geeigneter Ausschreibungen	56
5.1.2	Bietergemeinschaftsphase	57
5.1.2.1	Definition und Zweck von Bietergemeinschaften	57
5.1.2.2	Angebotserstellung	58
5.1.2.3	Zeitraum zwischen Angebotsabgabe und -zuschlag	61
5.1.2.4	Problem: Nach Zuschlagserteilung kein „automatischer“ Übergang in eine Dach-ARGE	62
5.1.3	Dach-ARGE-Phase	64

5.2	Dach-ARGE-Vertrag und Nachunternehmerverträge	67
5.2.1	Der Dach-ARGE-Vertrag	67
5.2.2	Nachunternehmerverträge zwischen Dach-ARGE und Einzellosen	69
5.3	Organe der Dach-ARGE	72
5.3.1	Aufsichtsstelle	72
5.3.2	Die Geschäftsführungen der Dach-ARGE	75
5.3.2.1	Die Aufgaben der technischen Geschäfts- führung	79
5.3.2.2	Die Aufgaben der kaufmännischen Ge- schäftsführung	81
5.3.2.3	Exkurs: Auslagerung der technischen und/oder kaufmännischen Geschäftsfüh- rung auf ein externes Ingenieurbüro	82
5.3.2.4	Vergütung für die Geschäftsführungen	84
5.4	Die Haftung der Dach-ARGE	84
5.4.1	Gesamtschuldnerische Haftung im Außenverhältnis	85
5.4.2	Haftungsvereinbarung im Innenverhältnis	86
5.4.3	Haftungsprivileg auf Gesellschafterebene / Kein Haftungsprivileg auf Nachunternehmerebene	88
5.4.4	Beispiele: Haftung im Außen- und Innenverhältnis	89
5.4.5	Möglichkeiten der Einschränkung der gesamt- schuldnerischen Haftung	93
5.4.5.1	Die Dach-ARGE in der Rechtsform der GmbH	94
5.4.5.2	Haftungsbegrenzung auf die Höhe des Beteiligungsverhältnisses - quotale Haf- tung	94
5.4.5.3	Haftungsbegrenzung durch Bildung eines Risikofonds	96
5.4.5.4	Beschränkung der gesamtschuldnerischen Haftung auf die Schnittstellen	97
5.4.5.5	Haftung nur für das eigene Los	98
5.4.6	Diskussion der Möglichkeiten der Beschränkung der gesamtschuldnerischen Haftung	99

5.5	Vertragliche Sicherungsrechte beim Bauvertrag	101
5.5.1	Allgemeines zu Bürgschaften	101
5.5.2	Bürgschaftshinterlegung der Dach-ARGE	103
5.5.2.1	Darstellung verschiedener Möglichkeiten der Bürgschaftshinterlegung	104
5.5.2.2	Diskussion der Bürgschaftshinterlegungsalternativen	111
5.6	Die Versicherungen der Dach-ARGE	114
5.6.1	Sachversicherungen	114
5.6.2	Betriebshaftpflichtversicherung	116
5.6.3	Sonstige Versicherungen	118
5.7	Der Zahlungsverkehr der Dach-ARGE	120
5.7.1	Rechnungsstellung der Dach-ARGE	120
5.7.2	Weiterleitung der Zahlungen des Auftraggebers	121
5.7.3	Exkurs: Steuern der Dach-ARGE	122
5.8	Ausscheiden eines Gesellschafters	124
5.8.1	Ausscheiden eines Gesellschafters während der Dach-ARGE-Phase	124
5.8.2	Exkurs: Austritt eines Gesellschafters vor Gründung der Bietergemeinschaft	128
5.8.3	Exkurs: Austritt eines Gesellschafters in der Bietergemeinschaftsphase	128
5.9	Die Gewährleistung der Dach-ARGE	129
6.	Die ARGE BMWi	133
6.1	Beschreibung des Erweiterungsbaus des Bundesministeriums für Wirtschaft	133
6.2	Auswertung der Interviews mit den Gesellschaftern der ARGE BMWi	137
6.2.1	Vorgehensweise	137
6.2.2	Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen	138
6.2.3	Vorbereitungs- und Bietergemeinschaftsphase der ARGE BMWi	143
6.2.4	Die Dach-ARGE-Phase der ARGE BMWi	149
6.2.5	Resümee der ARGE-Partner	162

7. Förderungsmöglichkeiten von Dach-ARGE n	169
7.1 Förderungsmöglichkeiten von Dach-ARGE n nach den ERP-Richtlinien	169
7.2 Förderungsmöglichkeiten durch die Eigenprogramme der Deutschen Ausgleichsbank und der Kreditanstalt für Wiederaufbau	170
7.3 Förderungsmöglichkeiten durch Bürgschaftsbanken	171
8. Schlußfolgerungen	177
Anhang 1: Experteninterviews	183
Anhang 2: Betriebe/ Beschäftigte im deutschen Baugewerbe 1996	187
Anhang 3: Muster-Bietergemeinschaftsvertrag	191
Anhang 4: Muster-Dach-ARGE-Vertrag	195
Anhang 5: Muster-Dach-ARGE-Vertrag vs. Muster-Los-ARGE-Vertrag	201
Anhang 6: Erster Interviewleitfaden für die Teilnehmer der ARGE BMWi	205
Anhang 7: Zweiter Interviewleitfaden für die Teilnehmer der ARGE BMWi	213
Anhang 8: Dritter Interviewleitfaden für die Teilnehmer der ARGE BMWi	223
Literaturverzeichnis	229

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kooperation als Koordinierungsform zwischen Markt und Hierarchie	20
Abbildung 2: Das Prinzip der Dach-ARGE	24
Abbildung 3: Dach-ARGE mit einer ARGE als Nachunternehmer	25
Abbildung 4: Dach-ARGE mit funktionaler Aufteilung	27
Abbildung 5: Das Prinzip der Beauftragung von Drittunternehmen	30
Abbildung 6: Idealtypischer Ablauf einer Dach-ARGE	53
Abbildung 7: Die Organe der Dach-ARGE	77
Abbildung 8: Rückgriff des leistenden Gesamtschuldners im Innenverhältnis bei nicht zurechenbarem Schaden	90
Abbildung 9: Rückgriff des leistenden Gesamtschuldners im Innenverhältnis bei eindeutig zurechenbarem Schaden	91
Abbildung 10: Rückgriff des leistenden Gesamtschuldners im Innenverhältnis bei Ausfall eines Gesamtschuldners	92
Abbildung 11: Bündelung der Einzelbürgschaften durch eine externe Bank	106
Abbildung 12: Übernahme der Gesamtbürgschaft durch einen Gesellschafter der Dach-ARGE	108
Abbildung 13: Weitergabe von Einzelbürgschaften	110
Abbildung 14: Bürgschaftsmodell mit Absicherung „reiner“ Innenrisiken	115
Abbildung 15: Schadensbegleichung durch eine Betriebshaftpflichtversicherung	119
Abbildung 16: Ablauf des Zahlungsverkehrs der Dach-ARGE	123

Abbildung 17: Lageplan des BMWi-Erweiterungsbaus	133
Abbildung 18: Modell des BMWi-Erweiterungsbaus	135
Abbildung 19: Beteiligungs- und Haftungsverhältnisse in der ARGE BMWi	151
Abbildung 20: Erweitertes Bürgschaftsmodell mit einer Bürgschaftsbank	174

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Betriebe und Beschäftigte im deutschen Baugewerbe 1997	6
Tabelle 2: Betriebe und Beschäftigte im Bauhauptgewerbe 1997 - alte und neue Bundesländer	8
Tabelle 3: Betriebe und Beschäftigte im Ausbaugewerbe 1997 - alte und neue Bundesländer	8
Tabelle 4: Veränderung des Baugewerbes 1997 im Vergleich zu 1996 - alte und neue Bundesländer	9
Tabelle 5: Entwicklung des nominalen Bauvolumens nach Baubereichen in Mrd. DM	11
Tabelle 6: Beteiligung des Bauhauptgewerbes an Arbeitsgemeinschaften	40
Tabelle 7: Bisherige Unternehmensbeziehungen der ARGE-Partner zueinander	144
Tabelle 8: Betriebe und Beschäftigte im deutschen Baugewerbe 1996	188
Tabelle 9: Betriebe und Beschäftigte im Bauhauptgewerbe 1996 - alte und neue Bundesländer	188
Tabelle 10: Betriebe und Beschäftigte im Ausbaugewerbe 1996 - alte und neue Bundesländer	189
Tabelle 11: Beteiligung des Bauhauptgewerbes an Arbeitsgemeinschaften 1995	189
Tabelle 12: Entwicklung der Bauinvestitionen in Deutschland bis 1999	190