

## Anleitung

## Kooperationen: Die größten Stolpersteine - und wie Sie diese umgehen

Autorin: Sandra Rauch

### Immer auf der sicheren Seite

- ✔ **Von unserer Fachredaktion geprüft** Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.

# Kooperationen: Die größten Stolpersteine - und wie Sie diese umgehen

## 1. Geschäftsführung:

**Das Problem:** Eigentlich wollen alle ein gemeinsames Ziel erreichen, aber im Alltag geht vieles unter, keiner fühlt sich verantwortlich oder es kommt sogar zu Streitereien.

**Die Lösung:** Funktionierende Kooperationen brauchen mindestens eine Führungspersönlichkeit, die die gemeinsamen Aktivitäten koordiniert, Aufträge akquiriert, die Einhaltung der vereinbarten Regeln überwacht und regelmäßigen Austausch organisiert. Diese Aufgabe kann nicht „nebenbei“ erledigt werden: Im Idealfall wird ein Kooperationsmanager beschäftigt, der neben Branchenbezug auch kaufmännisches Verständnis und Kommunikationstalent mitbringt.

## 2. Partnerwahl:

**Das Problem:** Es werden die falschen Partner ins Boot geholt -etwa Betriebe, die die Kooperation zugunsten eigener Aufträge im Stich lassen oder vereinbarte finanzielle Beiträge nicht leisten.

**Die Lösung:** Auch wenn Gewerke vielleicht noch nicht besetzt sind: Wichtiger als Schnellschüsse sind das sorgfältige Kennenlernen und genügend Zeit für beide Seiten sich die Partnerschaft genau zu überlegen. Kann sich der Betrieb mit den Regeln der Kooperation identifizieren? Verfügt er über die notwendige finanzielle Ausstattung, um Einzahlungen in ein gemeinsames Werbe- oder Personalbudget zu leisten? Wurde noch nicht zusammen gearbeitet, sollte mindestens ein Auftrag probeweise miteinander abgewickelt werden.

Vor allem in kleinen Verbänden sollten die kooperierenden Betriebe auch in etwa die gleiche Größe haben: So wird verhindert, dass etwa größere Betriebe Aufträge in die Kooperation einbringen, welche kleinere Partner aufgrund begrenzter Personal-, Maschinen- oder Fuhrparkausstattung gar nicht bewältigen können. Ebenso empfiehlt es sich in kleineren Verbänden Gewerke nicht doppelt zu besetzen - es sei denn, Betriebe gleicher Branche ergänzen sich in ihrer Ausrichtung. Beispiel: Ein SHK-Betrieb hat sich auf Bäder spezialisiert, ein anderer auf Heizungen.

## 3. Teamgeist:

**Das Problem:** Nicht jeder hat das Zeug zum Teamplayer und kann für das größere Ziel auch mal auf eigene Vorteile verzichten. Eine Kooperation bringt zudem selten jedem Beteiligten den gleichen Erfolgsanteil. Trotzdem lebt der Verbund davon, dass sich alle möglichst engagiert einbringen.

Die Lösung: Neben der Auswahl teamfähiger und auf das gemeinsame Ziel orientierter Partner helfen hier vor allem verbindliche Regeln, die mangelndes Engagement oder unfaire Vorteilsnahme sanktionieren. Dazu gehört auch eine klare Regelung, ob Kooperationsaufträge generell Vorrang haben. Es ist sinnvoll, von Anfang an auch Ausstiegs- und Ausschlussmöglichkeiten zu regeln.

#### **4. Kommunikation:**

Das Problem: Durch schlechte Absprachen kommt es zu Verzögerungen im Arbeitsablauf, Baustellen sind über- oder unterbesetzt und man blockiert sich gegenseitig. Die im Verbund möglichen Kosteneinsparungen durch gute Organisation werden so nicht erreicht.

Die Lösung: Transparente Kommunikation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Im Idealfall wird diese auch durch den Kooperationsmanager koordiniert. Für schnelle Absprachen zwischen den Gewerken müssen Chefs jedoch auch ihre Mitarbeiter schulen und motivieren sich mit den Teams der Kooperationspartner auf der Baustelle abzusprechen. Hierfür lassen sich auch soziale Medien (z.B. Facebook) unkompliziert nutzen.

#### **5. Engagement:**

Das Problem: Kooperationspartner geben Aufträgen des eigenen Betriebs den Vorrang, was die Planung und Durchführung von Kooperationsprojekten erschwert.

Die Lösung: Viele Kooperationen vereinbaren, dass gemeinsame Aufträge Vorrang genießen. Sollte ein Betrieb trotzdem „überbucht“ sein, muss ein geeigneter, nach Möglichkeit fester, Vertreter bestimmt sein.

#### **6. Termintreue:**

Das Problem: Partner halten sich nicht an den vereinbarten Terminplan, was die Kosten der anderen Teilnehmer in die Höhe treibt und für Verärgerung beim Kunden sorgt.

Die Lösung: Auch hier helfen nur feste Regeln und die Sanktionierung bei Verstoß: Wiederholt sich die Verzögerung trotz ausdrücklicher „Verwarnung“ muss der Partner ausgeschlossen werden, um den Erfolg des gesamten Netzwerks nicht zu gefährden.