

## MEISTERWISSEN ELK

### Kooperationen im

Dr. J. Cordes, Oldenburg

**Der „EP-Serienheld“ – Oskar Ohm – löst Badsanierung vielfältige Aufgaben. Ingezeigt, welche Vorteile eine Zusammenarbeit verschiedener Handwerksbetriebe für die Auftragsabwicklung in einem Unternehmen werden kann.**

#### Kundenwunsch: Alle Leistungen aus einer Hand

Elektromeister *Oskar Ohm* hatte keine gravierenden Probleme, den Auftrag der Familie *Fischer* für den Umbau ihres Bades zu erhalten. Als Fachbetrieb für Gebäudetechnik kann er seinen Kunden ein wesentlich breiteres Leistungsspektrum anbieten. Im Falle der Familie *Fischer* waren dies neben den Elektroarbeiten auch die Abriss- und die Sanitärarbeiten, wodurch sich das Auftragsvolumen für *Oskar* von knapp 300 € fast auf das Zwölfwache erhöht hat. Lediglich für den Rest des Auftrags muss *Oskar* die *Fischers* auf andere Handwerker verweisen.

Dies reicht aber nicht immer aus, um den veränderten Anforderungen des Marktes zu entsprechen.

Familie *Fischer* hatte den Wunsch, den gesamten Umbau ihres Badezimmers in eine Hand zu geben, damit sie sich nicht um die Organisation kümmern muss. Neben den Elektro- und Sanitärarbeiten fallen beim Badumbau noch Mauer- und Fliesenlegerarbeiten sowie in geringem Umfang Maler-/Tapezier- und Tischlerarbeiten an.

*Oskar Ohm* kam seine Zusammenarbeit mit Handwerkern anderer Gewerke zugute. So konnte er nach Absprache mit dem Fliesenleger *Fritz Fuge* ein Gesamtangebot für den kompletten Badumbau vorlegen, in dem alle handwerklichen Leistungen enthalten waren. Darüber hinaus haben die *Fischers* nur noch einen Ansprechpartner für den gesamten Umbau und können sich sicher sein, dass dieser während ihres Frühjahrsurlaubs erledigt wird. *Oskar* übernimmt die notwendige Koordination der verschiedenen Handwerker.

#### Kooperati

#### Bede

meistlicher bei c samr mes z alle K samr bleibe bei se re wir in de koope sonde Gleich an eir die M samr nen u *Oskar* der i samr heit. I betrie beteil gewer ist. I rende deute keine Dies i werks Betrie Grün c erster die Ur Bede und C einfac ne ge vorha **Ziele.** operie auf de licher ser Kc am m mit de Elektr Die Ar der M den G men c

#### Autor

Dr. *Jürgen Cordes* unterrichtet am Bundestechnologiezentrum für Elektro- und Informationstechnik e. V., Oldenburg.

Oskar überlegt, sich mit seinen Kollegen über die „offizielle“ Gründung einer Kooperation zu unterhalten, in der die weitere Zusammenarbeit in einer schriftlichen Kooperationsvereinbarung festgehalten wird – die Gründung einer eigenen Gesellschaft möchte er noch etwas zurückstellen. Insbesondere das Angebot kompletter Lösungen für die Kunden sieht er als eine Möglichkeit, sich am Markt von der Konkurrenz abzuheben. Deshalb steht für ihn eine Kooperation mit den fremden Gewerken, die „im Umfeld“ seiner Aufträge betroffen sind, im Vordergrund. Er möchte die erfolgreiche Ausführung des Badumbaus bei den *Fischers* noch als letzten Test für die gute Zusammenarbeit nutzen.

Auf jeden Fall kann Oskar sicher sein, dass die Grundvoraussetzungen für eine Kooperation bei den Unternehmen, mit denen er auch bisher zusammengearbeitet, günstig sind. Sie

- decken die passenden Geschäftsfelder ab,
- verfügen über wichtige Ressourcen,
- haben einen interessanten Stammkundenkreis,
- passen von der Größe her zu Oskars Unternehmen und

- sind bezüglich ihres Standorts nicht zu weit entfernt. Daneben sind auch die „weichen“ Faktoren erfüllt:
- Die Mitarbeiter der Unternehmen passen zusammen, bei bisherigen Projekten arbeiteten sie ohne Probleme Hand in Hand.
- Die Unternehmensführungen harmonisieren, Unternehmensstrukturen und Führungsstile sind ähnlich.
- Alle Partner sind ausreichend engagiert, bisher profitierte keiner auf Kosten der anderen.
- Die „Chemie“ zwischen Oskar und seinen Partnern stimmt.

## Zusammenarbeit

Oskar Ohm ist sich bewusst, dass eine Kooperation nicht nur installiert werden, sondern auch „leben“ muss. Hier ist insbesondere die laufende Kontrolle und (Um-)Gestaltung der Kooperation wichtig. Der Erfolg der Kooperation sollte laufend kontrolliert werden – vielleicht sind ja auch die Erwartungen an die Zusammenarbeit zu hoch gewesen. Eine weitere Analyse bezieht sich auf eine reibungslose Funktion der Kooperation. Wenn notwendig, sind An-

passungen vorzunehmen, gegebenenfalls ist die Zusammenarbeit auch zu beenden. Signale, die auf einen Bruch hindeuten, müssen erkannt werden und zu den richtigen Konsequenzen führen. Zumindest ist hier dann ein klärendes Gespräch mit den Partnern vonnöten. Unstimmigkeiten und Konfliktsituationen können immer auftauchen, hier sollte bereits in der Kooperationsvereinbarung die Vorgehensweise zur Bewältigung solcher kritischer Situationen geplant werden. Insgesamt sollte die Zusammenarbeit zwischen Oskar und seinen Partnern drei wichtige Punkte berücksichtigen:

**Beachtung von „Spielregeln“.** Dazu gehört, dass auch mündliche Absprachen und Versprechen eingehalten werden, Fairness, Loyalität, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit ebenso wie die Leistung der geforderten Qualität, auf der die Partner aufbauen müssen sowie das Mitdenken aller Partner, dass beispielsweise Fehler korrigiert werden, bevor der Kunde sie bemerkt.

**Schaffen von Vertrauen.** Eine Grundlage für jede Zusammenarbeit ist das Vertrauen, dass die Partner im Sinne der Kooperation handeln

und eigene Interessen in den Hintergrund stellen.

**Effektive Kommunikation und Information.** Diese bilden eine wichtige Grundlage für harmonische Zusammenarbeit und Vertrauen einer Kooperation.

## Auftragsabwicklung

Jede Kooperation muss zusammenwachsen. Zwar ist Oskar sich sicher, dass besonders mit dem Fliesenleger die Zusammenarbeit reibungslos funktionieren wird, mit *Fritz Fuge* hat bisher alles bestens geklappt. Zugute kam Oskar dabei, dass er sich schon intensiv mit der Projektplanung beschäftigt hat.

Oskar hat besonders davon profitiert, alle Kundenaufträge als Projekte zu sehen und entsprechend zu planen. Hier hat er sich eine entsprechende Software zur Projektplanung angeschafft und alle Aufträge darin geplant, abgewickelt und nachbereitet. So kann er bei ähnlichen Aufträgen die entsprechenden Dateien wieder laden und damit auf die Daten und früheren Erfahrungen zurückgreifen, die ansonsten mit der Zeit nur noch lückenhaft vorhanden

Aufträgen die entsprechenden Dateien wieder laden und damit auf die Daten und früheren Erfahrungen zurückgreifen, die ansonsten mit der Zeit nur noch lückenhaft vorhanden gewesen wären. Er passt dann die Daten an die aktuelle Situation an und hat den gesamten Auftrag fertig geplant. Auch für die Auftragskalkulation kann er auf die in der EDV gespeicherten Werte zurückgreifen. Eine weitere Hilfe war für *Oskar* die Einbindung seiner Mitarbeiter als Ressourcen zur Auftragserstellung. Hier greift er heute auf eine Datei seiner Mitarbeiter zurück und weiß sofort, ob ihm überhaupt die personellen Ressourcen für die Abwicklung eines Kundenauftrags zur Verfügung stehen. Teilweise sieht er hier schon, dass er nicht das notwendige Personal hat und kann dann entweder mit dem Kunden über die Terminierung des Auftrags sprechen oder sich bei unaufschiebbaren Aufträgen die Mühe der Kalkulation sparen. Die Leistungen der anderen Handwerker hat er bisher als einen Block in seine Auftragsplanung eingegeben.

Im Rahmen einer weitergehenden Kooperation mit seinen Handwerkskollegen würde *Oskar* die Projektplanung mit einem externen Anbieter realisieren. Alle Beteiligten nutzen dabei die auf einem externen Server liegende Projektplanungssoftware und die einzelnen Projektdateien werden auch bei diesem Anbieter abgelegt. So entfällt der Austausch der Dateien zwischen den Kooperationspartnern, zudem kann jeder der Partner entsprechende Änderungen vornehmen. Dabei gefällt *Oskar* besonders die Möglichkeit, von jedem Internet-PC auf die Projektdateien zuzugreifen und die dabei gegebene Sicherheit, dass alle Beteiligten bei Änderungen der Projektplanung durch eine E-Mail benachrichtigt werden. *Oskar Ohm* ist sich sicher, dass er den Auftrag der *Fischer*s während ihres Frühjahrsurlaubs zur allerbesten Zufriedenheit abwickeln wird. Ihm ist bewusst, dass die Zufriedenheit der Kunden über seine handwerkliche Leistung und seine Organisation des Umbaus ein wichtiger Erfolgsfaktor seines Unternehmens ist. Zufriedene Kunden werden ihn immer wieder beauftragen und tragen durch ihre Mund-zu-Mund-Propaganda mehr zum Umsatz bei als viele kostspielige Werbeaktionen.

### Schnelle Erfolge durch Kooperation

*Oskar* ist neben seiner guten Zusammenarbeit bei Kundenaufträgen eine weitere Kooperation mit Flie-

senleger *Fritz Fuge* eingegangen: Als kleine Werbegeschenke verteilte *Oskar* DIN A 5-Notizblöcke mit einem Werbeaufdruck seiner Firma an seine Kunden – auf den ersten Blättern skizzierte er oft seine ersten Gedanken im Kundengespräch. Die Blöcke wurden immer gerne genommen. Nach den Besprechungen für das Angebot an Familie *Fischer* schlug *Oskar* dem Fliesenleger *Fuge* vor, die Blöcke mit Aufdrucken beider Firmen zu versehen. *Fritz* fand diese Idee gut, da er sich auch schon über solche Werbegeschenke Gedanken

gemacht hatte. Durch die größere Abnahmemenge spart *Oskar* jetzt mehr als 16 Prozent des früheren Einkaufspreises und hat durch *Fritz* sogar den doppelten Verteilungseffekt.

*Oskar* hat sich fest vorgenommen, im Gespräch mit den anderen Handwerkern weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu besprechen und damit insbesondere durch gemeinsamen Einkauf weitere Potentiale für Synergien und Kosteneinsparungen zu realisieren.

### Literatur

- [1] Zentralverband des Deutschen Handwerks: Kooperation. Ein Weg zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks. Leitfaden zur Unterstützung interessierter Handwerksunternehmen. Schriftenreihe des ZDHs, Heft 56.
- [2] Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Gemeinsam stärker. Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin 2003.