

# Kooperation als Tool zur Erfolgssteigerung

## Teil 6: *Kosten und persönlicher Einsatz in einer Kooperation*

Autor:

Carsten Müller-Wartenberg  
 SuC Mueller-Wartenberg  
 Telefon +49 871 3307-176  
 info@mueller-wartenberg.com  
 www.mueller-wartenberg.com



### ***Unterschätzen Sie nicht Ihr finanzielles Engagement in Ihrer persönlichen Kooperation!***

Kooperation kosten in jedem Fall Zeit und Geld bevor sie Verbesserungen oder reale Deckungsbeiträge für ihre Teilnehmer bringen. Ein vielfacher Grund für das Scheitern einer Kooperation ist die Unterschätzung des erforderlichen finanziellen und zeitlichen Aufwands einer Kooperation.

Die Teilnahme an einer Kooperation kann auch daher schon nicht das Mittel sein, ein bereits stark angeschlagenes Unternehmen vor der Insolvenz zu bewahren. In meiner Praxis stelle ich immer wieder fest, dass eine Kooperation in ihrem Inneren nur so stark ist, wie der schwächste Partner sowohl finanziell als auch seitens des persönlichen Einsatzes.

### ***Stellen Sie sich bitte das nachfolgende Szenario vor und disku-***

### ***tieren Sie es mit Ihren Kooperationspartnern:***

Ihre neue Kooperation erhält den ersten Auftrag eines großen Kunden. Zur Erfüllung ist es zwingend erforderlich, dass alle beteiligten Partner vollumfänglich mitarbeiten. Zur Absicherung der zu erbringenden Leistung wurde seitens des Auftraggebers eine Konventionalstrafe für den Fall von Terminverzögerungen oder Nichterfüllung gefordert und seitens Ihrer Kooperation vereinbart.

Nun kann einer Ihrer Partner seine Verpflichtungen aufgrund saisonaler Auslastung oder schlicht Fehleinschätzung seiner vorhandenen Kapazitäten nicht erfüllen. Das ganze Projekt ist gefährdet, denn je nach dem zu erbringenden Anteil können diese Leistungen eventuell nicht durch die anderen Partner erbracht werden. Wie gehen Sie mit dieser realen Situation um?

Ein weiteres reales Beispiel ist die

plötzliche Insolvenz eines Partners, gleich aus welchem Grund. Dies kann nicht nur diesen Auftrag gefährden, sondern die Reputation der gesamten Kooperation beeinträchtigen. Diskutieren Sie auch diesen Fall mit Ihren zukünftigen Partnern und definieren Sie entsprechende Vorgehensweisen.

Diese Beispiele stellen übrigens gelebte Realität aus meiner Praxis dar. In einem Fall hat dies zur Zerstörung der gesamten Kooperation geführt, in einem anderen Projekt zum Verlust von Schlüsselkunden. In beiden Fällen waren bereits bei der Gründung der Kooperationen Nachlässigkeiten in Form der Offenlegung der jeweiligen Unternehmenskennzahlen die offensichtliche Ursache.

### ***Einige Grundregeln oder Faustformeln***

Bei Kooperationen in Teilbereichen, wie Vertrieb und Produktion, ken-

nen Sie Ihre eigenen Kosten und Deckungsbeiträge oder sollten Sie zumindest ermitteln können. Nehmen Sie diese Kosten zunächst weiterhin **als Basis** und **addieren** Sie zu Ihren realen Kosten hinzu. Dies ist zwar eine einfache Faustformel und basiert nicht auf betriebswirtschaftlichen Grundsätzen, Sie haben aber zumindest in einer Übergangszeit beide Bereiche zu finanzieren. Besser ist natürlich, Sie kennen bereits die Kosten der Kooperation und können Ihre zukünftigen Kostenanteile und Entwicklungen klar budgetieren.

In der Entstehungsphase einer Kooperation kommt ein erheblicher Zeitaufwand auf Sie zu. Je nach Art und Struktur Ihrer Kooperation bleibt Ihnen dieser Zusatzaufwand auch erhalten. Hier sollten Sie ebenfalls nüchtern kalkulieren, denn Sie kosten auch Geld und Ihr möglicher Zeitaufwand ist sicherlich auch begrenzt.