



DIE FÜNF PHASEN EINER KOOPERATION

Managementberater Kai Haeder über häufige Fehler und die wichtigsten Grundlagen einer gemeinsamen Zukunft



Zur Person:

Kai Haeder ist Managementberater und Coach bei archima consulting in Hannover. Die Managementberatung für Architektur- und Ingenieurbüros wurde 2002 gegründet. Haeder ist auch als Referent für die Architektenkammern Niedersachsen und Bremen tätig.

DAB: Herr Haeder, das DAB hat in den letzten Ausgaben ausführlich über Kooperationsformen für Architekten berichtet. Sie beraten Architekturbüros. Sind Sie ein Verfechter von Kooperationen zwischen Architekten?

Haeder: Kooperationen bieten für selbstständige Architekten eine zusätzliche Möglichkeit sich an die Marktgegebenheiten schneller anzupassen. So sind in den letzten Jahren vermehrt Kooperationen unter den Kollegen entstanden, einige Büroinhaber schließen sich sogar zu einer Geschäftspartnerschaft zusammen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Kostensenkung, bessere Markterschließung, Wissensaustausch, erweiterte Leistungskompetenzen, größere Projekte etc. Leider denken viele Architekten, dass mit einer Kooperation vieles besser wird. In Wirklichkeit multiplizieren sich aber nicht nur die Potenziale sondern auch die Probleme. Der Aufbau von Kooperationen und Netzwerken erweist sich in der Praxis oft als schwierig und sehr arbeits- und zeitintensiv. Zudem können auch potenzielle Geschäftspartner Konkurrenten auf dem Markt sein.

Was raten Sie denn einem Architekten, der auf der Suche nach einem geeigneten Partner ist?

Die Suche muss sehr ernst genommen werden, denn hier beginnt der Erfolg oder Misserfolg einer langfristigen Zusammenarbeit. Nach einer sorgfältigen Auswahl ist ein gesundes Vertrauensverhältnis Grundvoraussetzung einer Kooperation. Darüber hinaus müssen gemeinsam Handlungsrichtlinien vereinbart, Geschäftsziele abgestimmt und nicht zuletzt die wirtschaftlichen Kriterien festgelegt werden.

Wie sollten Architekten dabei vorgehen?

Der Aufbau einer Kooperation kann in fünf Phasen unterteilt werden. In der ersten Phase listet der Architekt die Ziele einer Partnerschaft auf und beschreibt den Zweck der Geschäftsverbindung. In der zweiten Phase legt er das Anforderungsprofil fest. Dabei sind nicht nur die fachlichen Kompetenzen wichtig, sondern auch Erfahrungen im Management, Referenzprojekte, Geschäftsverbindungen oder



die Wettbewerbsstellung. Auch die sozialen Kompetenzen und persönliche Anforderungen, die an einen Partner gestellt werden, spielen eine große Rolle.

Mit diesem Anforderungsprofil wählt der Architekt in der dritten Phase seinen Geschäftspartner aus, indem er beispielsweise Internetrecherchen durchführt, Anzeigen schaltet, Veranstaltungen der Architektenkammern besucht oder den Kollegenkreis befragt. In einem Vorgespräch sollte er grundsätzliche Unternehmensziele abgleichen. Passen diese nicht überein oder stimmt die „Chemie“ nicht, kann er den Kontakt abbrechen. Mit den weiteren Anwärtern wird das vollständige Anforderungsprofil überprüft. Durch die Bewertung der unterschiedlichen Einzelkriterien kristallisiert sich der Wunschartner schnell heraus.

Die vierte Phase ist ein so genannter Testlauf ohne nennenswerte Konsequenzen. An einem kleineren Pilotprojekt lässt sich schnell erkennen, ob Worte und Taten stimmig sind und diese Partnerschaft praxistauglich erscheint.

In der fünften Phase wird es dagegen ernst: Hier werden konkrete Inhalte und Ziele der zukünftigen Zusammenarbeit abgestimmt. Neben den Vorstellungen einer vereinten Büroentwicklung müssen auch die wirtschaftlichen, organisatorischen und rechtlichen Kriterien gemeinsam definiert werden. Diese Rahmenbedingungen bilden das Fundament einer guten Partnerschaft. Erst danach werden vertragsrelevante Kriterien von einem Juristen fixiert und weitere wesentliche Rahmenbedingungen in einem gemeinsamen Leitbild festgeschrieben.

Fast die Hälfte aller Zusammenarbeiten scheitert dennoch. Machen die Architekten zuviel falsch?

Das erste Problem ist, dass einige Architekten Kooperationen mit Partnern aufbauen wollen, die sie kennen. Häufig sind es ehemalige Kommilitonen oder Arbeitskollegen, mit denen sie sich in der Vergangenheit gut verstanden. Sie beginnen also mit der vierten Phase und ordnen dieser alles unter. Ein gutes Vertrauensverhältnis alleine reicht aber nicht aus, auch wenn es sehr wichtig ist.

Das zweite Problem ist, dass der Aufwand einer funktionierenden Geschäftspartnerschaft unterschätzt wird. Allein im Vorfeld muss mindestens mit einem halben Jahr gerechnet werden, bis alle wesentlichen Kriterien und Maßnahmen für einen Zusammenschluss festgelegt sind. Viele Kooperationen lösen sich auf, weil die unterschiedlichen Ziele und Vorstellungen der Partner sich im Verlauf so stark verändert haben, dass sie nicht mehr ausreichend übereinstimmen. Dabei kommt es oft vor, dass man sich im Streit trennt. Jede Partnerschaft muss gepflegt werden und dies bedeutet einen zusätzlichen Zeitaufwand.

Sollten Architekturbüros vor allem Kooperationen mit anderen Architekturbüros eingehen oder sehen Sie auch Chancen in der Zusammenarbeit mit anderen Berufen?

Ihre Frage ist ein gutes Beispiel, denn genau damit beginnt die Grundlage einer Geschäftsplanung und auch Ausrichtung der gewünschten Partnerschaft: „Womit will ich in fünf Jahren mein Geld verdienen?“ Sind es klassische Planungsleistungen, dann sollte die Wahl auf einen Architekten oder ein Architekturbüro fallen. Sind es aber Leistungen, die außerhalb der HOAI liegen und auf spezielle Branchen fokussiert sind, ist es nahe liegend zusätzliche Unternehmenskompetenzen einzugliedern.

Unsere DAB-Serie zu Kooperationen kommt mit diesem Interview zum Ende. Sie haben das letzte Wort:



Kooperationen, Partnerschaften, Bürogemeinschaften oder Unternehmens- bzw. Dienstleistungs-Netzwerke stellen nicht nur eine effiziente Arbeitsform dar, sondern bilden auch einen strategischen Vorteil zur Existenzsicherung und Wachstumsförderung. Jede Kooperationsform bietet eine Möglichkeit, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Büros zu steigern. Nur, wenn klare Unternehmensziele fokussiert und alle Kriterien bzw. Rahmenbedingungen gemeinsam festgelegt werden, steht einer gemeinsamen Zukunft nichts mehr im Wege.

Interview: Lars Menz