

Ohne Diplomatie funktioniert es nicht

Während Kooperationschancen nach Austausch von Geheimhaltungsdokumenten bei Grossunternehmen meist in direkter, sachbezogener Kommunikation entwickelt werden, verhindern im KMU-Bereich noch immer zahlreiche Tabus effiziente Kooperationsgespräche.

Was soll der Begriff Diplomatie für Kooperationen von KMU-Firmen? Ist es nicht so, dass zu lange geübte Diplomatie zwischen komplementären Marktteilnehmern unter anderem auch dazu geführt hat, dass unsere Strukturen im Binnensektor über Jahre unangetastet blieben? Die Dinge wurden nicht beim Namen genannt. Also – was soll heute Kooperations-Diplomatie? Warum gibt es noch immer diese Tabus? Zwei Ursachen sind augenfällig: Zunächst haben KMU-Unternehmen heute noch oft ein gebrochenes Verhältnis zu Public Relations. Der Eigentümer kann sich nicht vorstellen, dass Informationen über das Unternehmen langfristig zu dessen Nutzen sind. Ergo gehören Unternehmensdaten in die Tabu-Zone. Dabei ist allerdings positiv anzumerken, dass sich diese Haltungen in den letzten Jahren wesentlich zu mehr Offenheit und Transparenz verbessert haben. Ferner hat das KMU-Unternehmen aufgrund der Enge des Marktes und der kollegialen Konkurrenzstrukturen Angst, die Konkurrenz könnte mit diesen Zahlen etwas anfangen. Tatsächlich rechtfertigt dieser Sachverhalt ein gewisses Schutzbedürfnis. Allerdings decken sich die Haltungen des Eigentümers und diejenige seiner Manager in dieser Frage selten. Die Tabuzonen des Eigentümers sind grösser und verletzlicher. Hat er doch das Unternehmen mit seinem Herzblut geschaffen. Und diese Tabu-Zone möchte er möglichst spät offenlegen. Wegen der emotionalen Bindung des Pioniers an sein Unternehmen besteht bei Kooperationszielsetzungen Bedarf an Diplomatie.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Der Begriff Kooperation ist einzugrenzen. Im mittelständischen Bereich kann man nur dann von Kooperationen reden, wenn Eigentumsverflechtungen eingegangen werden. Es ist notwendig, dass jeder Partner quasi Risiko-Eier im gleichen Korb hat. Weil die Bindung des Pioniers zum Unternehmen so emotional ist, soll durch Eigentumsverflechtung der „Point of no return“ vor ersten Schwierigkeiten überschritten werden. Oder der Opting-out-Preis sollte eher happig sein. Bei lediglich vertraglich gestalteten Bindungen wird ohne diesen Sachzwang versucht, bei ersten Problemen der Umsetzung auszubrechen.

Doch was hat nun dies alles mit Diplomatie zu tun? Der typische KMU-Unternehmer, der sein Unternehmen meist mit beachtlichen Risiken und totalem Einsatz aufgebaut hat, kann nur in den wenigsten Fällen nüchtern und direkt auf eine Kooperation hin angesprochen werden. Noch viel weniger kann er darauf angesprochen werden, ob er eigentlich sein Unternehmen zum Zwecke der Nachfolgeregelung verkaufen möchte. Im Gegensatz zum jungen Manager, der mit direkter Kommunikation versucht, die Kooperations- oder Übernahmemöglichkeit direkt abzuklären, orientiert sich der klassische KMU-Unternehmer in der diplomatischen Vorphase zunächst mittels indirekter Kommunikation. Er ist kommunizierend kontextbezogen und intuitiv. Die Bedeutung des Gesagten wird immer aus dem Gesamtzusammenhang heraus verstanden und interpretiert. Kommunikation ist für den Pionierunternehmer nicht ein lineares Ereignis. Vielmehr wird ein breiter Kontext geschaffen, um quasi auf diese Weise Tabu-Zonen langsam aufzuweichen. Das berühmte „mit der Türe ins Haus fallen“ kann hier verheerende Wirkungen zeigen. Dies hindert jedoch den Eigentümer-Unternehmer nicht daran, völlig aus dem Zusammenhang der Kontext-

Verhandlungsstrategie auszubrechen und nach dem Preis der Beteiligten oder des Unternehmens zu fragen oder seinerseits eine Preisvorstellung für die Übernahme jäh in den Raum zu stellen.

Um auf dieser kontextuellen Kommunikation sich nicht selbst auf das Glatteis begeben zu müssen, bedient sich der Pionier sehr gerne eines vorabklärenden „Diplomaten“. Er kann sich so Informationen über mögliche Kooperationsfelder beschaffen, ohne seinerseits unmittelbar gefordert zu sein, vermeintliche Geheimnisse schon früh offenzulegen. Die Kooperationsgespräche können auch von zwei Beauftragten, welche den Gesprächsrahmen physisch und psychisch vorgeben, die möglichen Kooperationsfelder auflisten und das Ziel des Kooperationsgespräches sorgsam eingrenzen, vorbereitet werden. Kooperations-Diplomatie heisst auch, dass zum richtigen Zeitpunkt Gesprächsabbruch ohne Gesichtsverlust ermöglicht wird. Sobald die Verhandlungen soweit gediehen sind, wird klar signalisiert, dass ein Rücktritt nur noch unter Verletzung von Anstandsregeln erfolgen kann. Die prestigeschonende Formulierung von Kooperationszielen ist eine Hauptaufgabe der „Kooperations-Diplomaten“. Dazu braucht es Sprachregelung und Sprachinterpretation. Die Moderation zielorientierter Projektdiskussionen ermöglicht die Aufweichung von Prestige-positionen gewissermassen von hinten. Der Diplomat muss sie nicht primär attackieren und in Frage stellen, sondern deren Inhalte durch Diskussion relativieren. Die Kooperations-Diplomatie hat auch die Aufgaben, zielführende Methoden einzusetzen. Es gibt in der Schweiz ein ausgezeichnetes Beispiel von zwei oberflächlich betrachtet konkurrenzierenden, vielmehr aber im gleichen Markt komplementär agierenden Unternehmen, welche wegen der Marktstrukturveränderungen der nächsten Jahre in erhebliche Bedrängnis geraten werden. Regelmässige Routinekontakte wurden zwischen den Unternehmen schon seit Jahren gepflegt. Niemand jedoch war als Moderator eingesetzt, um einerseits die über Jahrzehnte gepflegten Prestige-positionen zu relativieren und andererseits dafür zu sorgen, dass die Kontakte zu Schlussfolgerungen führten. Erst der Druck der in naher Zukunft drohenden Veränderungen des Marktes und ein moderierter Kontakt auf höchster Ebene haben dann diese Gespräch zu Erfolg geführt. Die Kontrahenten sind abgerückt von alten Positionen und Denkmustern, so dass die unvoreingenommene Prüfung der Kooperationsmöglichkeiten in einer marktstarken Kombination gipfelte. Vor Definition der Kooperationsfelder und Einbezug des Managements in das Projekt ist eine externe Begleitung des Eigners gefragt, damit nicht nebulöse Kooperationshoffnungen oder zu generelle Instruktionen an das Management oder dessen Interpretationen auf Grund früherer Erfahrungen das Projekt ins Offside laufen lassen. Umsetzungsvorgaben auf dem Niveau Eigner und Verwaltungsrat sind deshalb deutlich zu konkretisieren.

Diskrete erste Partner-Suche

In eng verflochtenen Branchen ist die Suche eines Kooperationspartners ein besonders heikler Vorgang. Anonyme EDV-Vermittlungs-Systeme oder Angebote in Bulletins nützen wegen zu geringer Aussagekraft und Mangel an Vertrauen in das System für die Suche gleich wenig wie direktes Ansprechen möglicher Partner. Eine imageschonende und erfolgreiche Suche hängt von zwei wichtigen Voraussetzungen ab: Einerseits ist das Profil eines möglichen Partners zu definieren, andererseits ist der interessierte Partner so anzusprechen, dass weder er noch der suchende Unternehmer in einer allerersten Phase offengelegt werden. Firmeneigner, die als häufige „Partner-Sucher“ bekannt werden, nützen so Prestige und Namen ab. Das gleiche

gilt für Angesprochene, welche die Chancen einer Verbindungsaufnahme nicht vor Offenlegung strategisch erörtern.

Der Moderation von Kooperationsgesprächen von KMU-Unternehmern kommt eine wichtige Rolle zu. Es gilt, sorgfältig herauszuspüren, welche Themen auf Grund des psychologischen Umfeldes auf den Tisch gebracht werden können. Vertrauensgetragene Vorgespräch mit dem Moderator der Gegenseite vermeiden oder überbrücken heikle Verhandlungsphasen. Dafür zu sorgen, dass Spielregeln in den Verhandlungen eingehalten werden, ist die Aufgabe des begleitenden Diplomaten. So, wie der Schiedsrichter im Fussball für die Einhaltung der Regeln sorgt, ist dies die Aufgabe der Moderatoren im Kooperations- oder Übernahmegespräch. Diese Regeln sind für den Pionier zunächst keine Selbstverständlichkeit. Einhalten von Verhandlungsspielregeln ist auch eine Frage der Verhandlungskultur. Diese ist vom Moderator seinem Auftraggeber zuvor sichtbar zu machen. So wird vermieden, dass durch oft unbeabsichtigte Spielregelverletzungen vermeintliche oder echte Wunden geschlagen werden. Es geht beispielsweise nicht an, dass vorbereitende Gespräche auf Niveau Top-Management plötzlich vom Manager der einen Seite direkt, ohne weitere Information des bisherigen Manager-Gesprächspartners, auf das Niveau des Eigners der Gegenseite gespielt wird. Solche „Offside-Passagen“ können Verhandlungen zum Scheitern bringen.

KMU-Unternehmen sind heute in Zeiten der Marktumbrüche in strategischer Bedrängnis. Aber diese Bedrängnis ist mittelfristiger Art und manifestiert sich noch nicht notwendigerweise mit kurzfristigem Finanziellem Druck. Gelegentlich nutzt ein mit seinem Unternehmen emotional seit Jahren eng verbundener Unternehmer eine vordergründige Verhandlungsspanne zum abrupten Ausstieg, weil das Verhandlungs-Coaching fehlt oder versagt hat. Er wählt diesen Schritt auch, weil er im Innersten noch nicht reif ist für Kooperation oder Verkauf. Es ist die Aufgabe des Kooperations-Moderators, solche Pannen im Interesse der Chancenwahrung des KMU-Unternehmens zu vermeiden. Zu viele Kooperationschancen wurden leider in den Zeiten noch eher verkrusteter Marktstrukturen der letzten Jahre in der Binnenwirtschaft vertan.