

Warum mittelständische Kooperationen scheitern

Kooperationen beginnen oft in Minne, doch die ersten Stolpersteine tauchen meist sehr schnell auf. Auf den ersten Blick ist es wenig plausibel, dass gemäss einer europäischen Untersuchung 80 % einmal begonnener Kooperationen mittelständischer Betriebe im Sinne des ursprünglichen Kooperationsziels scheitern. Unter Kooperationen verstehen wir die vielfältigsten Formen wie etwa Vertriebszusammenarbeit, Produktionszusammenarbeit, Technologietransfer, Lizenzierung, Aussenlogistik, Innenlogistik oder Produktentwicklung.

Die mit einer Kooperation verbundenen Gefahren sind wie die Riffe unter der Wasserlinie. An der Oberfläche scheint alles harmonisch. Von einer rein betriebswirtschaftlich-emotionslosen und funktional orientierten Analyse kann die Gefahr gar nicht erfasst werden, wenn sie ihren Ursprung im Wesen oder einer persönlichen Bindung, in Wertschätzungen oder Vorurteilen des patronalen Betriebes hat.

Gehätschelte Lieblingsideen

Am häufigsten scheitert die Verankerung der Kooperation oder Beteiligung an der Überbewertung persönlicher Steckenpferde. Während Jahren gehätschelte Produkte, Marken oder Erfindungen, welche aus irgendeinem Grund noch nicht zum grossen Erfolg geführt haben, werden gerne heroisiert und gewissermassen als Sammlerwert behandelt. Dem Kadermann oder Eigentümer des mittelständischen Unternehmens klarzumachen, dass dieser Wert so nicht eingebracht werden kann, ist die heikle Aufgabe des Beraters. Dies muss jedoch gleich zu Beginn der Kooperation erfolgen, und nicht erst später im verlaufe der Verhandlungen oder im Rahmen von Vereinbarungen.

Auch der zweite Schritt der Kooperation birgt Gefahren: Was geschieht, wenn die Beteiligungen ausgetauscht worden sind und man sich geschworen hat, umgehend die Vertriebskooperation aufzunehmen? Während das „Hardware-Geschäft“ des Austausches von Beteiligungen nach Überwindung der Bewertungsproblematik keine Probleme stellt, ist das Einleiten von Kooperationen, welche Offenlegungen, Blossstellungen und vor allem intern differenzierte Motivationsarbeit bedingen, das oft viel härtere Stück Arbeit. Neue Ideen müssen durchgesetzt werden, und zwar gegenüber während langen Jahren eingeübten Verhaltensweisen. Zudem müssen die Kooperationspartner Grund zur Annahme haben, dass die für die Kooperation offengelegten Strategien im Fall eines Scheiterns nicht missbraucht werden. Oft bedient man sich dafür der Technik, gegenseitige Optionen auf die Beteiligungspakete bei Scheitern der Kooperation zu vereinbaren. Diese sehr beruhigende Praxis hilft auch zu vermeiden, dass man auf böswillige, vermeintliche Kooperationsanbiederungen, um den Konkurrenten auszutricksen, hereinfällt.

Unterschiedliche Kostenzuordnungen oder Kosteninterpretationen aufgrund üblicher, aber nicht mehr sachgerechter Rechnungslegung verursachen oft Verhandlungsverzerrungen. Hier gilt es, möglichst frontnah die Kosten unabhängig vom Buchhaltungs- oder Betriebskostenerfassungssystem des Kooperationspartners zu definieren, zu analysieren und offenzulegen. Manche Vertriebskooperation ist durch unklare Kostenzuordnung sogenannter Werbe- oder Verkaufskosten in einem späten Stadium gescheitert.

Je rascher sich die Partner zu Beginn der Kooperationskontakte an die Brust werfen, um so mehr drängt sich der Verdacht auf, dass hinter dieser temperamentvollen Annäherung „second thoughts“ zurückbehalten und vermeintliche betriebliche Intimsphären geschützt werden. Unter solchen Voraussetzungen ist das Scheitern der Kooperation fast schon programmiert.

Gezinkte Karten

Die „Kooperationsumarmungen“ traditionsreicher Konkurrenten scheitern sehr häufig daran, dass wohl auf dem Niveau Eigentümer oder Topmanagement die Zäune niedergerissen werden, jedoch wenig Anstrengungen gemacht werden, um auch die unteren Kader von dieser politischen Wende zu überzeugen. So glauben sich die Leute an der Spitze oder die Eigentümer völlig einig zu sein, während an der Front mit gezinkten Karten gespielt wird. Dies einfach deshalb, weil man an der Front nicht glauben kann, dass der jahrzehntealte „Feind“ plötzlich Freund sein soll.

Wenn zwei Firmen ihre Vertriebstätigkeit zusammenlegen, neigt die Verkaufsorganisation sehr häufig dazu, die während langer Jahre aufgebaute emotionale Kundenbindung zu hätscheln, nicht zu transferieren und damit eine Rückzugsposition aufzubauen, die bei jeder Anfangsschwierigkeit der Kooperation wieder ins Spiel gebracht wird.

Der mittelständische Unternehmer ist meist ein ungeduldiger, von Aktivitätslust und Tatendrang beseelter Unternehmer. Wenn es jedoch darum geht, althergebrachte Strukturen und Verhaltensweisen in der praktischen Arbeit zu verändern, wird plötzlich der fremde Wort „Geduld“ ins Feld geführt. Doch grossartige Ankündigungen erster Schritte und das nichtvolziehen weiterer Schritte schaffen unweigerlich Misstrauen. Fragen tauchen auf wie „Was wollen wir eigentlich?“, „Warum geht es nicht weiter?“, „Haben wir uns getäuscht?“. Die Durchbrüche, die zählen, geschehen weniger zu Beginn der Kooperation, sondern in ihrer Umsetzung. Die Seele des mittelständischen Unternehmers muss die Kooperation durchdringen. Im gleichen Masse wie in der normalen Geschäftstätigkeit diese Seele Motor und Motivator für das untere und mittlere Kader geworden ist.

Mit Begriffen lässt sich bei Kooperationen trefflich streiten. Mittelständische Unternehmen kennen sehr oft ein Sondervokabular, das innerhalb der Firma sehr wohl funktionieren kann. Wird es jedoch in Verhandlungen mit einem Kooperationspartner eingesetzt, können unnötige Verwirrungen entstehen. Auch auf die Gefahr hin, schulmeisterlich zu wirken, ist solchen Begriffen in Vertragstexten und Umsetzungsmanuals jeweils auch eine Definition mitzuliefern. Als Beispiel sei erwähnt die Differenz zwischen Brutto- und Nettoumsatz, die Interpretation von Erlösminderungen, Begriffe wie „Transportkosten“ oder die schönen, in jedem Falle definitionsbedürftigen Deckungsbeiträge 1 bis x.

Mut zur Offenlegung der Probleme, Konsequenz und Planung in der Umsetzung sowie Berechnung der Kooperation durch den Eigentümer sind wichtige Grundsätze, um die genannten Risiken zu umgehen.