

## **Gemeinsame Zielsetzung ist unabdingbar**

*Ziel einer Fusion ist es, die Stärken und Schwächen der beteiligten Firmen zu einem neuen gemeinsamen Ganzen zu ergänzen. Dadurch können Ziele wie grössere Marktanteile oder geringere Kosten realisiert werden.*

Bei Klein- und Mittelbetrieben sind echte Fusionen eher selten. Man mag sich fragen, warum dem so ist. Man könnte meinen, es wäre wesentlich einfacher, die überschaubaren Strukturen bei Mittelbetrieben zu einem neuen Ganzen zusammenzufügen. Das Fehlen von Fusionen im mittelbetrieblichen Bereich ist u.a. durch personenbezogene Unternehmenskulturen, eher einseitige, in der Beurteilung der eigenen Stärken und Schwächen persönlich verzerrte Optiken begründet. Wenn es darum geht, zur Nutzung der Zusammenarbeitssynergien mit einem Partner althergebrachte Funktionen abzubauen und das gewohnte Bild der Organisation zu verändern, verteidigt der mittelständische Unternehmer die selbst aufgebauten und deshalb geliebten Strukturen. Dies obwohl der Druck des Marktes die alten Strukturen schon seit einiger Zeit in Frage stellt. Uneingestandene Prestigeüberlegungen, vor allem wenn der mögliche Fusionspartner auch noch Konkurrent war, verunmöglichen sehr oft sinnvolle Fusionen. Das Zusammenfügen von ergänzenden Bereichen vor allem im Absatz und in der Produktion scheitert an vermeintlich komplizierten Nahtstellen zusammenzufügender Funktionen. Die subjektiven Wertvorstellungen über das eigene Unternehmen verunmöglichen oft ein sauberes fusionsmässiges Andocken bei einem brachenverwandten Unternehmen.

Wenn der Strukturwandel von Märkten und Ressourcen dem KMU-Unternehmen keine andere Wahl lässt, als eine Kooperation einzugehen, dann hat diese kaum Überlebenschancen. KMU-Kooperationen sollten jeweils aus einer Position der Stärke und Gestaltungsfreiheit angegangen werden können. Täuscht ein Kooperationspartner lediglich Stärke und gestalterische Freiräume, die es in tat und Wahrheit nicht gibt, vor und will so eine Übernahme vermeiden, ist das Projekt gefährdet. Starke Partner neigen dazu, die personengeprägten Strukturen möglichst profiliert in die Kooperation einbringen zu wollen. Das führt meist dazu, dass die beiden Unternehmen nicht zusammen finden.

Dass die während vielen Jahren in gewohnter Routine operierender Kader im Zweifelsfalle gegen solche Kooperationen Stellung beziehen, liegt auf der Hand. Wenn diese in einem Frühen Zeitpunkt in einem Projektteam die Chancen des Zusammengehens prüfen, ist es nicht allzuschwer, das Projekt ins Offside zu manipulieren. Zahlreiche Beispiele belegen, dass ohne integrierenden Projektleiter eine Mitwirkung altgedienter Kader das Kooperationsprojekt an überkommenen falschen Wahrheiten scheitern lässt. Je näher, aber doch nicht gleich, die Produkt-Branchen sind, um so schwieriger ist deren Integration. Die emotionale Beziehung der Verkaufskader zu ihrem Produkt verunmöglicht eine sinnvolle Zusammenführung ergänzender Produkte zu einem schlagkräftigen Sortiment, wenn es nicht gelingt, durch intensive Schulung und Illustration den Aussendienstmitarbeitern den Nutzen eines Zusammengehens frühzeitig

## **Gemeinsame Zielsetzungen ausdiskutieren**

Bevor diese Schwierigkeit der frontnahen Umsetzung der KMU-Fusion angepackt werden kann, ist das Ausdiskutieren der gemeinsamen strategischen Zielsetzung auf Eigentümerebene eine Vorbedingung. Dabei müssen die beiden Eignerstrategien komplementär sein. Wenn es im multinationalen Konzern unabdingbar ist, zukünftige untergeordnete Strukturen der Unternehmung im Zeitpunkt der Fusion offenzulassen und Unsicherheiten eher dazu beitragen, kreative Lösungen für kunden- und ertragsorientiertes Handeln zu finden, wirken solche Unsicherheiten bei KMU-Unternehmen als Projektkiller. Der KMU-Unternehmer soll die Emotionen für seine von ihm aufgebaute Struktur beim Ringen um konkrete Projektdefinition abreagieren. Der oft dornenvolle Weg der Projektdefinition ist gleichsam das Ziel, um eine nachfolgende Fusionskooperation überhaupt realisieren zu können. Verzichten wir auf diese bewusstseinsverändernde Wegstrecke, erreichen wir das Ziel nicht. In dieser Problemstellung gilt die – schon etwas abgedroschene – Sentenz, dass „der Weg das Ziel ist“.

Während dieses sorgfältig zu moderierenden Projektprozesses muss die Erkenntnis reifen, dass Komplementarität des Sortimentes in bezug auf den Kundennutzen erste Priorität hat. Gleichheit der Produkte ist keine gute Grundlage für das Zusammengehen. Zusammenfassen konkurrenzierender Marktleistungen bringt dem Kunden zunächst wenig. Dieser geht eher davon aus, dass er vom fusionierten Anbieter nun schlechtere Bedingungen erhält und somit vergleichsweise Vorteile beim Konkurrenten erzielen kann. Wenn hingegen in einer Fusion unterschiedliche Produktsegmente für den gleichen Kundenkreis zusammengefasst werden, kann der Kundennutzen sichtbar gemacht werden. Die schon 1995 festgestellte Verschlechterung der Ertragslage von KMU-Unternehmen wurde 1996 erneut durch die Erhebung des Bankvereins bei 1500 Unternehmungen mit bis zu 100 Beschäftigten bestätigt. Die KMU sehen sich zurzeit Märkten gegenüber, die sich mit zunehmender Geschwindigkeit verändern und in welchen die während Jahren stabilen Kundenbeziehungen durch Preiskonkurrenz immer mehr bedrängt werden. Die Kunden sind zunehmend darauf angewiesen, kurzfristige Preisvorteile zu Lasten längerfristiger strategischer Ziele zu opfern, um überleben zu können. Die KMU's der konsumnahen Branchen werden von vier Seiten bedrängt:

- Von Grossverteilern, die ihre Sortimente kostenoptimierend straffen und hohe Eintrittsbedingungen für das Regal im Markenartikelbereich stellen;
- von multinationalen Produzenten, welche wegen dem Nullwachstum in Bedrängnis geraten und in Spezialitätennischen eindringen. Diese Nischen waren bis heute weitgehend eine Domäne der mittelständischen Unternehmen;
- durch die Deregulierung, die zunächst Schwierigkeiten für Nischenanbieter schafft, Schutzmechanismen der Agrarpolitik fallen weg und wirken sich vorerst zu Lasten der über Jahre konstanten Umsätze und Erträge aus;
- von neuen preisaggressiven Newcomers, welche möglicherweise nach kurzer Zeit wieder verschwinden, aber für Unruhe und Verunsicherung im Markt beigetragen haben.

## **Sibra / Hürlimann-Übernahme als Negativbeispiel**

Ein typisches Beispiel einer lediglich defensiven Kooperation war die Übernahme von Sibra und Hürlimann durch Feldschlösschen. Es wurde während Jahren verpasst, Markt- und Kostenstrukturen optimal zu gestalten. Als ultima ratio ist nun lediglich der Kahlschlag der Schliessung von Sibra, Hürlimann und Gurten übriggeblieben. Es

genügt nicht, lediglich Marktanteile zu kaufen und im übrigen alles beim alten zu lassen. Als Resultat bleibt eine Flucht nach vorne, deren Kosten in Form von Marktverlusten nicht absehbar sind. Bekanntlich sind Biermarken eher regionale Marken mit starker emotionaler Kundenbindung.

Um die Durststrecke einer Kooperation bis zum Erreichen erster Zwischenziele verdauen zu können, ist ein gemeinsamer Investitionstopf mit abgestimmten Strategien notwendig. Was sind nun die Vorbedingungen, damit eine Kooperation inlanderorientierter KMU-Unternehmer Chancen hat, zum Erfolg zu kommen und nicht zu den 80 % gescheiterter Projekte gezählt werden muss? Bevor an mögliche Partner gedacht wird, ist zu formulieren, was die Kooperation soll und wie die Strategie der Partner aussehen kann. Diese Strategiedefinition ist zunächst auf Eigentümerebene, gegebenenfalls mit den höchsten Kadernvertretern zu formulieren. Dabei ist unwichtig, ob Systematik und Formulierung dem in Mode gekommenen Projektjargon entsprechen und allenfalls Unschärfen aufweisen. Viel entscheidender ist, dass dieser Denkprozess das Vorstellungsvermögen stimuliert und herausfordert. Wenn beispielsweise eine Unternehmung die während Jahrzehnten dominierende Marktanteile bei Spirituosen ausschöpfen konnte, zur Zukunftssicherung in den Bereich naturbelassener Lebensmittel diversifizieren will, ist zu prüfen, ob diese andere Lebensmittel-Produktkultur sich durchsetzen kann. Zentrale Frage ist einerseits das Produktverständnis, andererseits der Zugang zu völlig neuen Bezugspersonen beim Kunden. Beispielsweise beim Wechsel von Verkauf an die Bar zum Verkauf an den Küchenchef.

Eine weitere Vorbedingung ist, dass die Bereitschaft zur Schaffung neuer gemeinsamer Einheiten hinterfragt wird. Ob dies eine Abteilung mit entsprechend definierten Profitcenter-Regeln oder eine operationelle Tochtergesellschaft ist, ist weniger ausschlaggebend. Viel wichtiger ist, dass man überhaupt bereit ist, neue Führungsstrukturen, neue Berechnungsweisen und die Trennung von alt gewordenen Vertriebsformen zu akzeptieren. Bei KMU darf die Kooperation nicht lediglich eine vertragsmäßige sein. Sei braucht partnerschaftliche Investitionen in einen gemeinsamen „Topf“, gewissermassen „Points of no return“. Die juristische Konsequenz von Grossunternehmen ermöglicht es eher, lediglich kontraktuelle Kooperationen ohne gemeinsame Investitionen zu gestalten. Im Gegensatz dazu führen solche Lösungen im mittelbetrieblichen Bereich über kurz oder lang zu Unsicherheiten. Die Kooperationen überdauern sehr oft emotionale „Kooperationstiefs“ der Unternehmerpersönlichkeiten nicht und werden bei erster Verstimmung leichtfüßig über Bord geworfen. Das Gelingen oder Nichtgelingen einer KMU-Kooperation entscheidet sich meist schon in einem frühen Stadium. Die Tauglichkeit des zugrundegelegten Kooperationskonzeptes ist entscheidend. Damit dieses tragfähig ist, tun die zukünftigen Kooperationspartner gut daran, ihre Stärken- und Schwächeprofile offen ausdiskutieren. Beispielsweise garantierten bis vor kurzem exklusive Generalvertretungsverträge Sicherheit und betriebliche Ertragskraft des Unternehmens. Solche Marktleistungen sind inskünftig im Rahmen der EU-Integration eher als Schwäche zu werten. Das gleiche gilt für Markenpositionen, deren Produkt jedoch keine echten Markenartikel sind und inskünftig vom Grossverteiler durch Eigenmarken ersetzt werden können. Eine partnerschaftliche Auslegeordnung vermeidet, dass die gemeinsame Aktivität beispielsweise im Vertriebsbereich schon nach kurzer Zeit aufgrund externer Faktoren in Bedrängnis gerät. Die Offenlegung von Stärken und Schwächen macht auch klar, dass im Rahmen einer Kooperation eine kleinliche Interessenwahrung der eigenen Ziele die Kooperation zum vorne herein zum Scheitern verurteilt. Die Kooperation als solche ist das Ziel und nicht die kurzfristige Interessenwahrung im Sinne einer heute leider in Mode gekommenen kurzfristigen Maximierung des Shareholder

value. Welches sind nun die typischen Kooperationsformen, bei welchen Teilbereiche zusammengelegt werden? Es sind dies:

- Vertriebskooperationen,
- Produktionskooperationen,
- Entwicklungskooperationen.

Bei diesen Kooperationen beteiligen sich die Partner an einer gemeinsamen Gesellschaft. Diese Formen der Kooperation haben allerdings nur eine Chance, wenn die Sortimente der Kooperationspartner komplementär sind. Es wäre undenkbar, beispielsweise in einer gemeinsamen Entwicklungsgesellschaft konkurrierende Entwicklungsaufträge realisieren zu wollen. Bei komplementären Marktleistungen schafft dies keine Probleme. Das gleiche gilt für die gemeinsame Produktionsgesellschaft. Dabei ist vor allem an die Produktformulierung und Verpackung zu denken. Komplementäre Produkte haben oft Verpackungstechniken, die auf gleichen Anlagen gefahren werden können, ohne dass dadurch Konkurrenzpositionen unterlaufen werden.

Die praktische Realisierung der Fusionskooperation gestaltet sich am einfachsten durch die Einbringung der komplementären operationellen Aktivitäten in eine gemeinsame Gesellschaft. So kann auch vermieden werden, dass Substanzen der Kooperationsfirmen transferiert werden müssen, was zu steuerlichen Problemen führen kann. Für den Lebensmittelbereich, dessen KMU-Marktteilnehmer zurzeit und durch Konsumschwäche, Preiskonkurrenz und Grossverteiler in Bedrängnis geraten, ist komplementäre Kooperation in Verkauf und Produktion ein wohl schwieriges, aber im Erfolgsfalle wirksames Instrument, um kostengünstiger und kundenfreundlich am Markt zu operieren.

Solche Kooperationen anzupacken braucht jedoch Zeit und gedankliche Freiräume. Unter dem unmittelbaren Druck von Konkurrenz und schwindenden Margen ist es unmöglich, kreative Kooperationslösungen zu gestalten. Vorausschauende Strategien als Grundlage für kreative Kooperationslösungen sind deshalb im heutigen mittelständischen Marktumfeld gefragt.