

Die Wahl des richtigen Partners

Chancen früh erfassen

Kooperationen als Mittel der Zukunftssicherung¹

Von Peter Binder, Dr. rer. pol. et lic. iur.²

In etlichen Fällen sind Restrukturierungen mittels Kooperation mit anderen Firmen wirkungsvolle Massnahmen für die Zukunftssicherung. Doch dies muss richtig geplant und vorbereitet werden.

In wirtschaftlich harten Zeiten neigen nicht wenige Unternehmen dazu, Ertragsprobleme in der Hoffnung auf einen baldigen Aufschwung «auszusitzen». Die noch aus der Hochkonjunktur stammende Unternehmensstrategie wird von ihnen unbeirrt weiterverfolgt, und die bestehenden Strukturen werden beibehalten. Mag ein derartiges Verhalten bei einer Rezession von kurzer Dauer noch angehen, so kann es sich bei einem länger anhaltenden Abschwung fatal auswirken. Dies wird insbesondere dann der Fall sein, wenn der Ertragsrückgang strukturelle (d.h. bleibende) und nicht nur konjunkturelle (d.h. vorübergehende) Ursachen hat. In dieser Situation ist entschlossenes Handeln gefragt, das die Strategie und die Strukturen des Unternehmens rasch wieder in Übereinstimmung mit den veränderten Marktbedingungen bringt.

Erfolgreiche Unternehmen erkennen den Reorganisations- und Neuausrichtungsbedarf frühzeitig, d.h. bevor sie durch die widrigen Umstände hierzu gezwungen werden. Ein Beispiel für eine verzögerte Strukturanpassung gibt die inländische Bauwirtschaft ab, die sich seit einiger Zeit in einer eigentlichen Strukturkrise befindet. Die am Ende der 50er Jahre geschaffenen Produktionskapazitäten sind heute und noch in absehbarer Zukunft weit überdimensioniert. Werden Kapazitäten abgebaut, so geschieht dies vor allem unfreiwillig durch Liquidationen oder Konkurse, derweil zahlreiche Anbieter unter Inkaufnahme hoher Verluste durchzuhalten versuchen. Um die Kapazitäten auszulasten, werden von ihnen Aufträge zu Preisen unter den Vollkosten oder - bei angespannter Liquidität - sogar unter den variablen Kosten offeriert. Das Abwarten bedeutet somit, dass laufend Unternehmenssubstanz zerstört wird.

Durch Kooperationen umstrukturieren

Nicht nur die Schweizer Bauwirtschaft befindet sich in einer lang anhaltenden Strukturkrise - auch zahlreiche Textilfirmen, Werkzeugmaschinen-Produzenten und Papierproduzenten verfügen nicht mehr über marktgerechte Unternehmensstrategien und -strukturen. Sie alle haben zu restrukturieren, wollen sie die Krise erfolgreich überwinden und ihre Zukunft nachhaltig sichern. Als Mittel dazu bieten sich insbesondere Kooperationen mit anderen Unternehmungen an, können doch damit relativ rasch umfassende Strukturveränderungen realisiert werden, die eine Unternehmung auf sich allein gestellt nur unter erheblichen und vor allem zeitraubenden Anstrengungen - wenn überhaupt - zu bewerkstelligen vermöchte.

¹ Dieser Artikel erschien in der Handelszeitung, Nr. 2/1995

² Inhaber der Binder Consulting AG, Integrierte Unternehmens- und Rechtsberatung, Gümligen und Zürich, die sich auf Coaching und Managementunterstützung, Kooperationen und M&A/ Corporate Finance spezialisiert hat.

Die Kooperation kann dabei von der vertraglichen Zusammenarbeit über das Eingehen strategischer Allianzen bis zum Unternehmenszusammenschluss verschiedene Formen annehmen. Den unterschiedlichen Kooperationsformen ist der Zweck gemeinsam: durch das Zusammenspannen nachhaltig die Voraussetzungen für eine Ertragssteigerung und/oder eine Kostensenkung zu schaffen. Eine vertragliche Zusammenarbeit kann beispielsweise darin bestehen, gemeinsam Maschinen oder Geräte zu nutzen, Personal auszutauschen oder in Auslandsmärkten gegenseitig die Verkaufs- und Vertriebsorganisation zur Verfügung zu stellen bzw. den Markt aufzuteilen. Ist die Kooperation von grosser strategischer und finanzieller Bedeutung, so ist eine vertragliche Vereinbarung häufig nicht geeignet, die Partner hinreichend auf die Erfüllung der gemeinsamen Ziele zu verpflichten.

Kooperation in bestimmten Segmenten

So kann es etwa vorkommen, dass eine Unternehmung ihre Produkte in einem bisher unbearbeiteten Markt zwar sehr gerne durch den Kooperationspartner absetzen lässt, umgekehrt jedoch kaum Anstrengungen für diesen unternimmt. Die Zusammenarbeit kann demgegenüber wesentlich intensiviert werden, wenn sich die Unternehmungen gegenseitig Kapitalbeteiligungen einräumen oder ein Gemeinschaftsunternehmen (Joint venture) bilden. Die gegenseitige Kapitalbeteiligung eignet sich primär für ertragsorientierte Projekte, insbesondere wenn Marketing-Kooperationen im Vordergrund stehen (ein Beispiel ist die strategische Allianz von Swissair und Delta Airlines), während Joint ventures darüber hinaus auch ein Kostensenkungspotential beinhalten können.

Welche Kooperationsform für eine Restrukturierung gewählt wird, hängt nicht nur davon ab, wie stark die Entscheidungen im Kooperationsbereich beeinflusst werden sollen, sondern auch von der Risikobereitschaft des kooperationsuchenden Unternehmens. Während eine vertragliche Zusammenarbeit häufig eher geringe Investitionen erfordert und üblicherweise relativ einfach wieder aufgelöst werden kann, ist mit einer strategischen Allianz oder mit einem Unternehmenszusammenschluss u.U. ein erhebliches Misserfolgsrisiko verbunden. Im übrigen gilt es bei einer Kooperation auch zu beachten, dass in jedem Fall ein Teil der eigenen Entscheidungsautonomie verlorenght.

Es versteht sich von selbst, dass Unternehmungen, die bereits einem hohen Restrukturierungsdruck ausgesetzt sind, sowohl bezüglich der Wahl der Kooperationsform wie auch bezüglich der ihnen verbleibenden Entscheidungsautonomie über weniger Alternativen verfügen als Firmen, die ihre Restrukturierung frühzeitig an die Hand nehmen. Absolutes Kriterium um nicht nur eine vertragliche Kooperation einzugehen, ist, ob die Trennung der Partner verkraftet werden kann. Kann bei einer «Scheidung», z.B. von Vertriebspartnern, ein Unternehmen den Vertrieb nicht mehr selbst aufbauen, steht es vor dem Nichts. Es hat vergessen, eine «fall back position» aufzubauen. Es hätte den Partner kaufen oder mit ihm fusionieren sollen.

Sorgfältig planen

Jedes Kooperationsprojekt bedarf einer sorgfältigen Vorbereitung, soll es nicht zu einem kostspieligen Misserfolg werden. Sowohl Unternehmen, die eine Kooperation zur Überwindung struktureller Schwächen anstreben, wie auch gesunde Unternehmen müssen der seriösen Planung des Vorhabens ein besonderes Augenmerk schenken. Ausgangspunkt eines jeden Kooperationsprojektes muss immer eine eingehende Analyse der eigenen Unternehmung sowie der äusseren Rahmenbedingungen sein (siehe Kasten «Die zehn Fragen vor einer Kooperation»). Die selbstkritische Analyse der eigenen Marktposition, der Stärken und Schwächen sowie der zukünftigen Marktentwicklung dient zunächst dazu, den konkreten Restrukturierungs- bzw. den Neuorientierungsbedarf festzustellen und zu formulieren sowie erste Lösungsansätze zu bestimmen.

Wahl des Partners

Hat sich die Unternehmung grundsätzlich dazu entschlossen, eine Kooperation einzugehen, so geht es in einem nächsten Schritt darum, einen geeigneten Partner zu finden. Die Eignung eines bestimmten Unternehmens hängt davon ab, wie weit sich mit ihm die gewünschten Ziele realisieren lassen. Aus einer ersten Serie von Abklärungen sollte eine Liste mit den attraktivsten potentiellen Partnern sowie mit den jeweils angestrebten oder in Frage kommenden Kooperationsformen und -bereichen hervorgehen, die als Basis für die Kontaktierung dient. Auf keinen Fall sollte man sich zu früh auf nur noch einen «Wunschpartner» festlegen, ist doch damit die Gefahr verbunden, möglicherweise bessere Alternativen zu verpassen sowie im Falle eines Misserfolgs nochmals von vorne beginnen zu müssen und damit u.U. wertvolle Zeit zu verlieren. Natürlich wird nicht jede der kontaktierten Unternehmungen Interesse an der vorgeschlagenen Kooperation zeigen, insbesondere dann nicht, wenn sie über eine starke Marktstellung verfügt, die an sie herantretende Firma dagegen bereits in Schwierigkeiten steckt.

Kooperation zum Laufen bringen

Mit der Vereinbarung einer Kooperation ist die Aufgabe der Restrukturierung erst vorbereitet und überhaupt noch nicht erledigt. Um die Kooperation zum Erfolg zu führen, ist so früh wie möglich - idealerweise bereits parallel zu den Verhandlungen - ein detailliertes Konzept der notwendigen Integrationsmassnahmen zu entwickeln und dieses so rasch als möglich umzusetzen. Wie die Fusion von Asea und BBC zu ABB gezeigt hat, lässt sich mit der nötigen Entschlossenheit selbst die Integration von Grossunternehmen relativ rasch vollziehen. Im weiteren ist die unternehmerische Verantwortung klar zuzuweisen, und es sind ausreichende Managementkapazitäten bereitzustellen. Eine offene Informationspolitik hat Vertrauen zu schaffen und den Weg zu weisen. Häufig sind die Mitarbeiter nach dem Abschluss einer Kooperationsvereinbarung, besonders im Falle von Fusionen, stark verunsichert und machen sich intensiv Gedanken über ihre zukünftigen Funktionen, Aufgabenbereiche und über die weitere Geschäftspolitik. Eröffnet ihnen die Unternehmung in dieser Situation nicht klare Perspektiven, so kann es bald durch falsche Gerüchte, passiven Widerstand, Kündigungen etc. zu einer Lähmung der Unternehmung kommen. Die Bildung von Projektgruppen aus Mitgliedern beider Unternehmensorganisationen signalisiert, dass die Interessen der Mitarbeiter ernst genommen werden, und ermöglicht es daneben, deren know how gewinnbringend für die Integration einzusetzen.

--- KOOPERATION ---

Die zehn Fragen

- Wie bin ich heute im Markt positioniert?
- Wie wird sich der Markt in der nächsten Zukunft entwickeln?
- Wie werde ich in der nächsten Zukunft mit der heutigen Strategie und Struktur im Markt positioniert sein?
- Welche Marktposition strebe ich unter Berücksichtigung finanzieller Zielvorgaben an?
- Welches sind meine strukturellen Schwächen, welches meine Stärken?
- Wie verhält sich die Konkurrenz? Welche Stärken und welche Schwächen kann ich selbst innert nützlicher Frist aus- bzw. abbauen?
- Wie könnte mit Kooperationspartnern die Unternehmensstruktur besser auf den Markt ausgerichtet werden?
- Welche Kooperationspartner kommen in Frage?
- Wie stark könnten mit einer Kooperation die Erträge erhöht bzw. die Kosten reduziert werden?