

# Schweizer Markt zu klein

*KMU/Als Zulieferer globaler Konzerne geraten Schweizer Klein- und Mittel-Unternehmen (KMU) unter zunehmenden Druck zur Internationalisierung. Eine grenzüberschreitende Fusion bringt Wettbewerbsvorteile, ist aber nicht ohne Gefahren: Eine sorgfältige Planung ist das A und O von Mergers & Akquisitions-Projekten.*

Pascal Böni und  
Hans Kaufmann

Die internationalen Schweizer Konzerne unterscheiden sich von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) nicht nur durch ihre Grösse, sondern vor allem durch ihre globale Präsenz: Im Durchschnitt erwirtschaften sie fast 90% ihres Umsatzes im Ausland. Gesamthaft produzieren sie gerade noch rund 20% ihres Ausstosses im Inland, wovon wiederum zwei Drittel exportiert werden. Da die multinationalen Unternehmen auch die Mehrheit ihrer Gewinne im Ausland erzielen, ist anzunehmen, dass die starke internationale Verflechtung in Zukunft eher zu- als abnehmen wird.

## Zunahme grenzüberschreitender Verbindungen

Was bedeutet die zunehmende Internationalisierung der Grossbetriebe

*Pascal Böni, M.B.A., und Hans Kaufmann, lic.oec.publ., sind beide Partner der Remaco Merger AG, Basel.*

für die Schweizer KMUs, die zusammen mit der öffentlichen Hand und deren Regiebetrieben über 80% der Schweizer Beschäftigten auf ihren Lohnlisten führen? Wenn man die umfangreichen Zulieferungen der KMUs an global tätige Konzerne betrachtet, drängt sich schnell einmal die Frage auf, ob für die KMUs in naher Zukunft ein Zwang zu stärkerer Internationalisierung und somit zu Beteiligungen an ausländischen Unternehmen entsteht.

Die Statistik zeigt, dass in den letzten 20 Jahren die Zahl grenzüberschreitender Fusionen und Akquisitionen deutlich zugenommen hat. Die Entwicklung im Fusions- und Akquisitionsgeschäft ist äusserst interessant: Die absolute Zahl der publizierten Fälle in den zwei Kategorien «Schweizer Firma kauft Auslandsfirma» und «Auslandsfirma kauft Schweizer Firma» hat sich in den letzten 20 Jahren mehr als verzehnfacht. Dagegen hat sich die Zahl der Binnentransaktionen von 71 Fällen (1979) auf 103 Fälle (1998) nicht einmal verdoppelt.

## Zwei Strategien – veränderte Rahmenbedingungen

Die hohe Abhängigkeit der Schweizer KMU von international tätigen Grosskonzernen lassen unseres Erachtens zwei mögliche strategische Pfade für KMUs offen:

- Eine konsequent national ausgerichtete Nischen- und Spezialistenstrategie.
- Nachvollzug der sichtbaren Tendenz zur Internationalisierung mit einer zeitlichen Verzögerung gegenüber den Grossunternehmen.

Die Bewertung dieser zwei strategischen Stossrichtungen sollte vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen in der Schweiz und den möglichen Kosten und Nutzen einer Internationalisierung für KMUs stattfinden:

## Aufwertung des Frankens

Die massive Aufwertung des Schweizer Frankens zwischen 1993 und 1995

Fortsetzung auf Seite 36

## Fortsetzung von Seite 35

um 17% sowie der weltweite Zinsrückgang haben die Globalisierung der Schweizer Grosskonzerne beschleunigt: Die Produktion wurde vermehrt in Kundennähe oder in Länder mit billigen Arbeitskräften verlagert. Die Statistik der Schweizerischen Nationalbank dokumentiert zwischen 1990 und 1997 eine massive Schaffung von Arbeitsplätzen durch Schweizer Firmen im Ausland. Insgesamt wurden in diesen 7 Jahren im Ausland fast 400 000 neue Jobs kreiert oder zugekauft, während in der Schweiz die Zahl der Arbeitslosen von 18 000 bis Ende 1997 auf 181 000 anstieg.

## Euro als Währungseinheit

Die Euro-Einführung dürfte bei den KMUs bald einen nicht zu unterschätzenden Anpassungsbedarf auslösen: Einzelne Grosskonzerne haben bereits angekündigt, dass sie die Vorteile des Euro wahrnehmen und Offerten nur noch in dieser einheitlichen Europawährung stellen wollen. Ihre Schweizer Zulieferer werden sich diesem Schritt in ihrer Offertstellung anpassen müssen. Dies bedeutet, dass das Währungsrisiko vermehrt auf die kleinen und mittelgrossen Unternehmen abgewälzt wird.

Der technische Fortschritt in der Telekommunikation und der Informatik trifft den gesamten Dienstleistungssektor: Immer weniger Personal kann immer grössere Informations- und Datenmengen verarbeiten. Mit den neuen Internet-Technologien können Dienstleistungsjobs ohne Aufwand und Qualitätsverlust ins Ausland verlagert werden. Ein Beispiel dafür ist die Verlegung des Swissair-Buchungszentrums nach Indien.

## Gründe für Internationalisierung der KMUs

Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen zeichnet sich ein

Druck zur Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen aus verschiedenen Gründen ab.

## Kapitalbeschaffung

Die börsennotierten Konzerne sind weniger von den Banken abhängig als die KMUs, da ihnen die Finanzmärkte weltweit für die Beschaffung von Krediten und Risikokapital offenstehen. Trotz der Einführung von so genannten Börsen für Wachstumsunternehmen ist die Kapitalmarktfähigkeit für kleine und mittlere Unternehmen in Europa immer noch eine Frage der Betriebsgrösse: Für Unternehmen mit einem Gesamtwert von unter 40 Mio Fr. ist der Zutritt zu den Kapitalmärkten weiterhin fast unmöglich. Das Schritthalten mit den Bedürfnissen international tätiger Konzerne ist jedoch kapitalintensiv und erfordert Investitionen in Infrastruktur und Technologie. Durch einen Zusammenschluss mit einem geeigneten in- oder ausländischen Partner kann die kritische Grösse für die Kapitalmarktfähigkeit erreicht werden.

Multinationale Unternehmen reduzieren aus Kosten- und Qualitätsmanagement-Gründen die Zahl ihrer Zulieferer. So zeichnete sich in der Automobilindustrie schon vor Jahren das Bedürfnis der Grosskonzerne nach Systemlieferanten ab. Von den langfristigen Zulieferern wird ein breiteres, umfangreicheres Angebot verlangt, das nur mit einer gewissen Betriebsgrösse erbracht werden kann. Die geeigneten Fusionspartner sind häufig nur im Ausland zu finden.

## Zugang zum EU-Markt

Der Zugang zu den grossen Märkten der Europäischen Union mit rund 370 Mio Konsumenten wird durch den Zusammenschluss mit einem europäischen KMU erleichtert. Gerade für die oft know-how-intensiven Produkte der Schweizer KMUs ist der Weg über einen Merger rascher und einfa-

cher als das Etablieren von Export- und Handelsbeziehungen. Durch die Nutzung des erarbeiteten Know-how's im Ausland wird ein Multiplikator-Effekt erzielt.

## Gefahren lauern überall

Eine Auslandsexpansion wird heute auch im KMU-Segment meist über eine Fusion oder eine Akquisition angestrebt. Erfahrungen zeigen, dass dies im Vergleich zum «Greenfield»-Ansatz, der Bildung von Joint Ventures, Allianzen oder Lizenzvergaben langfristig die unproblematischste Vorgehensweise darstellt. Im Gegensatz zu den Grosskonzernen verfügen die KMUs aber selten über die nötige Expertise zur Planung und Umsetzung von Fusionen oder Akquisitionen. Dies mahnt bei den beobachtbaren Gefahren zur Vorsicht.

Häufige Gründe für ein Scheitern von Fusionen und Akquisitionen sind die Überschätzung von Synergiepotenzialen, fehlendes Risiko-Management, die Unterschätzung von unterschiedlichen Kulturen und Philosophien, fehlende Markttransparenz zur Identifikation der geeigneten Übernahme- oder Fusionskandidaten, die krampfhaftige Fokussierung auf Zahlen (Zahlenparalyse) statt auf das strategische Potenzial einer Transaktion, Defizite in der Bewertung einer Beteiligung sowie die entsprechende Un erfahrenheit in der Planung und Umsetzung von Mergers & Akquisitions-Projekten.

Vor dem Hintergrund des wachsenden Druckes zur Internationalisierung kleiner und mittlerer Schweizer Unternehmen scheinen diese Defizite um so gravierender. Es bleibt zu hoffen, dass die Praxis grosser, erfahrener Unternehmen, sich in diesen heiklen Themen durch fachkundige externe Berater unterstützen zu lassen, auch bei den kleinen und mittleren Unternehmen vermehrt Nachahmung finden wird.