

Kooperation von Bergbahnen

Die Fusion stellt keineswegs die alleinige Vorgehensvariante zur Zukunftsbewältigung für Bergbahnen dar.

Keywords: Fusionen, Betriebsgesellschaften, Kooperationen, Holding, Erfolgsfaktoren, Bergbahnen

Inhaltsübersicht:

1. Einleitung
2. Mögliche Formen des Zusammengehens von Unternehmen
3. Kooperationsformen für Bergbahnunternehmen
 - 3.1 Variante „Intensivierte Kooperation“
 - 3.2 Variante „Holding“
 - 3.3 Variante „Betriebsgesellschaft“
 - 3.4 Variante „Fusion“
4. Erfolgsfaktoren für den Erfolg von Kooperationen und (allenfalls) Fusionen

Autor: Arnold Kappler, Dr. oec. HSG/CMC
Kappler Unternehmensberatung, CH-Hedingen

1. Einleitung

Kaum ein Thema ist so spannend, als wenn zwei Unternehmen, die vorher bereits wirtschaftliche Beziehungen hatten, ohne Berührungspunkte waren oder sogar in intensivem Wettbewerb standen, sich entschliessen zusammenzugehen. Denn dadurch wird die bisherige Situation gravierend, manchmal völlig verändert. Und dies nicht nur für die beteiligten Unternehmen selbst, sondern auch für die anderen Marktteilnehmer, also Mitbewerber, Lieferanten und vor allem Gäste/Kunden.

Das Ziel des Zusammengehens ist grundsätzlich, die Position im Wettbewerb zu verbessern. Der Prozess des Zusammengehens ist vielfach schwierig, nicht selten voller Unwägbarkeiten und Überraschungen. Hier will der folgende Fachartikel ansetzen.

Für das Zusammengehen von Unternehmen sind verschiedene Formen möglich. Die Fusion von zwei oder mehreren Unternehmen ist nur eine der Möglichkeiten.

Jedes Zusammengehen mit einer anderen Unternehmung ist eine strategische Herausforderung für das kooperationsbereite Unternehmen. Verschiedene Formen des Zusammengehens bieten sich an. Um das angestrebte Ziel zu erreichen, müssen alle Einflussbereiche und Kernprozesse einer Kooperation konsequent geplant, ergebnisorientiert gesteuert und zielorientiert umgesetzt werden.




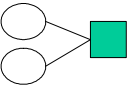
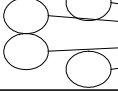



2. Mögliche Formen des Zusammengehens von Unternehmen

Möglich sind folgende Formen einer intensivierten Zusammenarbeit:

- Kooperation**
 Bei einer Kooperation bleiben die Unternehmen wirtschaftlich und rechtlich selbständig, arbeiten aber in bestimmten, definierten Bereichen eng zusammen wie z. B. Tarifverbände, Einkaufsgemeinschaften, Marketinggemeinschaften etc.
- Betriebsgemeinschaft**
 Die Unternehmen bleiben rechtlich selbständig, arbeiten aber im betrieblichen Bereich zusammen. Die wirtschaftliche Selbständigkeit geht dabei teilweise verloren. Es gibt verschieden Stufen in der Gestaltung einer Betriebsgemeinschaft, von Betriebsführungsaufgaben bis zur gemeinsamen Verwaltung der Finanzen mit einer eigenen Gesellschaft.
- Fusion**
 Bei einer Fusion werden zwei oder mehrere Firmen zusammengelegt, d. h. verschmolzen. Nach der Fusion existiert nur noch eine (neue) Firma.
- Akquisition**
 Eine Unternehmung kauft eine andere Firma. Die Übernahme kann freundlich, d. h. mit Zustimmung der Organe des Übernahmekandidaten oder unfreundlich, d. h. gegen den Willen der Organe des Übernahmekandidaten erfolgen.

Eine klare Unterscheidung der unterschiedlichen Ansatzpunkte und Arten von Zusammenschlüssen verhindert unrealistische Erwartungen und damit nicht erfüllbare Wunschvorstellungen.

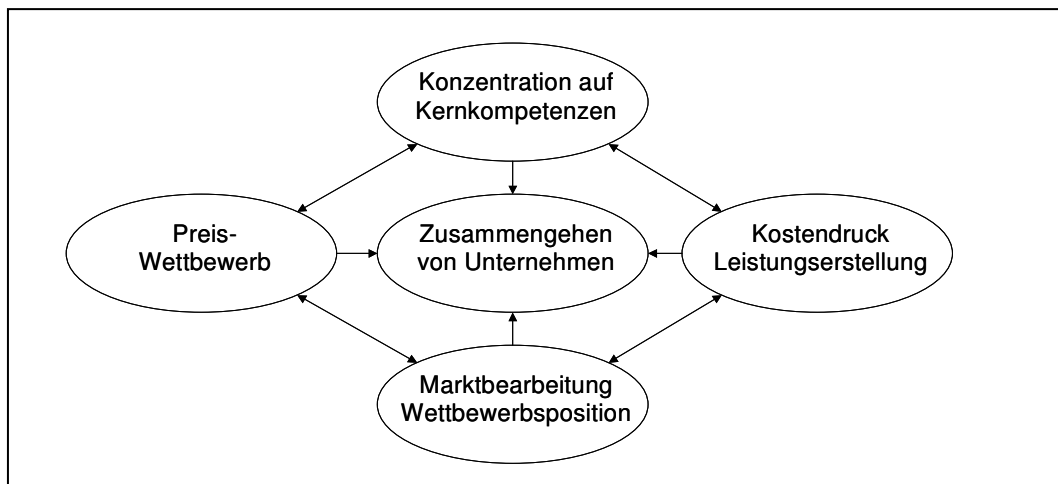
Mögliche Formen des Zusammengehens von Unternehmen

Vorher	Nachher	Beispiel
	 Kooperationen Allianzen	Kooperationen / Allianzen bei Airlines
	 Betriebsgesell- schaften / Joint Ventures	Daimler Benz und Swatch: MCC (Smart)
	 Fusion	Bergbahnen Zermatt
	 Akquisition	Coop und Betty Bossi

Die intensivierte Zusammenarbeit von Unternehmungen verfolgt grundsätzlich folgende Ziele:

- **Ziel: Schnelleres Wachstum**, als es organisch aus eigenen Kräften des Unternehmens heraus möglich wäre.
- **Ziel: Stärkere Wettbewerbsposition** erreichen.
- **Ziel: Realisierung von Synergien** sei es im Marktauftritt, sei es im Kosten- und/oder Ressourcenbereich.
- **Ziel: Steigerung der Effizienz** und damit Steigerung der Erträge.

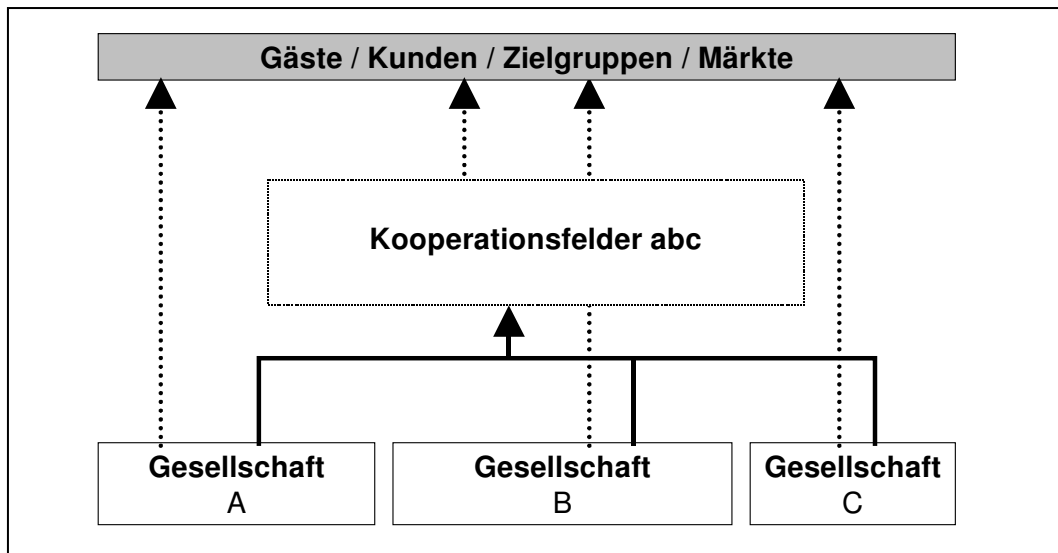
Haupttreiber für Unternehmenszusammenschlüsse



3. Kooperationsformen für Bergbahn-Unternehmen

Im Folgenden sind mögliche Kooperationsformen für Bergbahnunternehmen dargestellt.

3.1 Variante „Intensivierte Kooperation“



.....: Kontakte zum Markt
 ———: Führungsfunktion

Ziele einer intensivierten Kooperation

- Ausbau Marktauftritt (Werbegemeinschaften)
- Tarife/Ticketing (Tarifverbund, Ticketsystem)
- Zusammenlegen Unterhalt/Technik
- Einkaufs-Pool
- Betrieb von Bahnen, Pisten
- Verwaltung/Administration

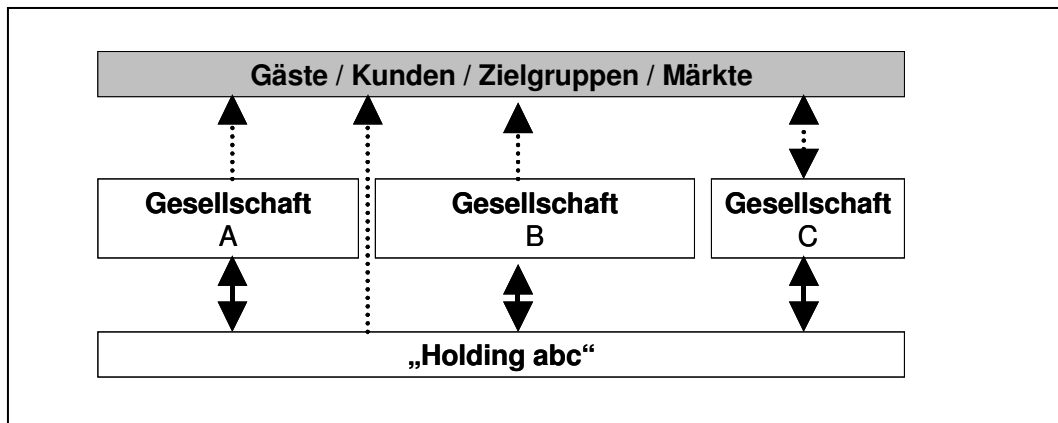
Vorteile:

- + Verstärkung Marktauftritt
- + Einsparung Ressourcen und Kosten

Nachteile:

- Effizienz begrenzt
- Komplexes System mit vielen Schnittstellen
- Gremien VR und D bleiben

3.2 Variante „Holding“



Die Variante „Holding“ wiederum kann verschiedenartig ausgestaltet werden. Als Minimal-lösung bietet sich eine Finanzholding an. Der Holding können aber auch weitere Aufga-ben zugewiesen werden, die bis zur Betriebsführung gehen. Dafür braucht sie entspre-chende Funktionen.

Vorteile:

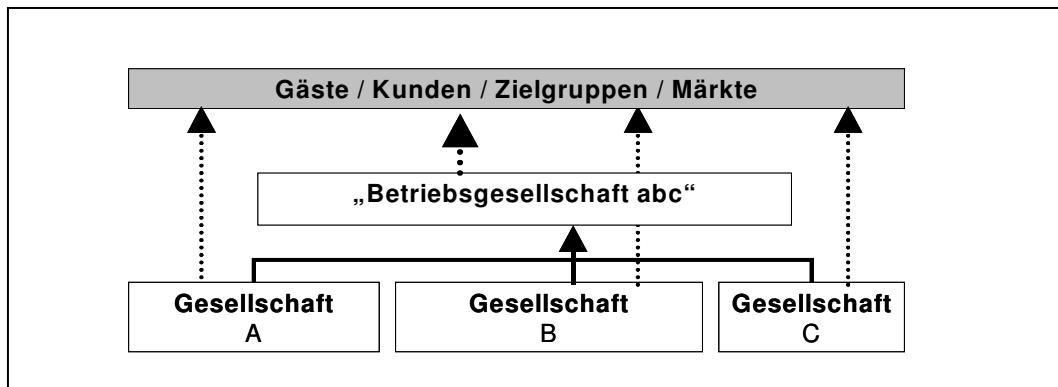
- + Steueroptimierung (keine Ertragsbe-steuerung, reduzierte Kapitalsteuer)
- + Instrument für Finanzbeschaffung
- + Gewinnoptimierung
- + Selbständigkeit der Töchter
- + Führung mit Betriebsgesellschaft
- + Einheitlicher Auftritt (CD) möglich

Nachteile

- Komplexe Organisation
- 4 Gesellschaften mit allen Organen
- 4 Jahresrechnungen
- Viele Schnittstellen
- Hohe administrative Kosten
- Bewertung der Gesellschaften not-wendig
- Niedrige Transparenz

Eine Holding beherrscht, steuert und kontrolliert die Tochtergesellschaften. Sie wird sehr oft auch als Kostenverursacher bezeichnet. Dies erklärt sich dadurch, dass die Tochter-gesellschaften sowohl rechtlich wie auch teilweise wirtschaftlich bestehen bleiben und somit sämtliche über Organe verfügen müssen. Auch sind für alle Gesellschaften Erfolgs-rechnungen und Bilanzen zu erstellen.

3.3 Variante „Betriebsgesellschaft“



Die Betriebsgesellschaft lässt verschiedene Formen der Ausgestaltung wie Breite, Tiefe der Zusammenarbeit offen. Die Variante „Betriebsgesellschaft“ kann bei einer intensiven Ausgestaltung der Zusammenarbeit der involvierten Unternehmen beispielsweise die gesamte Führungsfunktion für den Betrieb der Anlagen, oder der Gastronomiebetriebe übernehmen. Sie kann Anlagen betreiben, pachten oder auch selbst neue bauen. Mit jedem beteiligten Partner müssen entsprechende Regelungen getroffen werden. Diese Variante ist ausbaufähig horizontal und vertikal.

Diese Lösung ist nur empfehlenswert, wenn sie auch mit Kompetenzzentren realisiert wird. Ebenso verlangt sie einen konsequenten einheitlichen Marktauftritt.

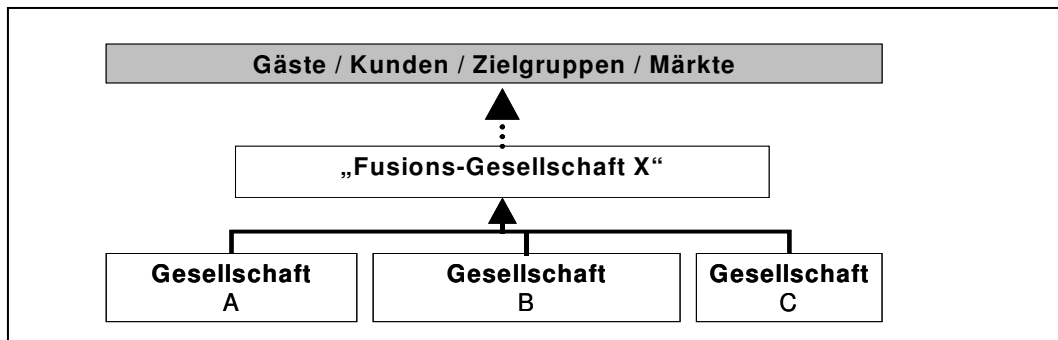
Vorteile:

- + Viele Synergien möglich
- + Variabel ausbaubar
- + Mehr Durchschlagskraft, dank Konzentration im Betrieb
- + Kompetenzzentren realisierbar
- + Kurzfristige Umsetzungsmöglichkeiten
- + Geringer Kapitaleinsatz
- + Selbständigkeit der bisherigen Gesellschaften gewährt
- + Einheitlicher Auftritt (CD)
- + Qualitätswettbewerb bleibt

Nachteile:

- Strukturelle Anpassungen notwendig (Personal)
- Viele Schnittstellen bleiben
- Unkoordinierte Investitionen auf Stufe bisheriger Gesellschaften möglich
- Statische Betrachtung
- Keine besonderen Vorteile für Kapitalbeschaffung

3.4 Variante „Fusion“



Voraussetzungen für erfolgreiche Fusionen bei Bergbahnen sind:

- **Einheitliche geographische Lage:**
Die Gebiete müssen durch Bahnen und Pisten verbunden sein.
- **Realisierbare Synergien:**
Kostensparungen und Effizienzsteigerungen in den Bereichen Personal, Pistenpräparation, Betriebszeiten, Abstimmen der Öffnungszeiten, Verwaltung etc. müssen möglich sein.
- **Optimierung des Angebotes, Stärkung des Marktauftrittes:**
Die Optimierung, aber auch Ausweitung des Angebotes schafft einen besseren Auftritt im Markt, welcher durch die Konzentration der Mittel noch verstärkt wird.
- **Optimierung der Investitionen:**
Keine Investitionen werden aus Prestigeüberlegungen getätigt. Allfällige Schliessungen von Anlagen bringen Einsparungen.
- **Vereinbarkeit der Unternehmenskulturen:**
Die Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmenskulturen muss gewährleistet sein.

Vorteile:

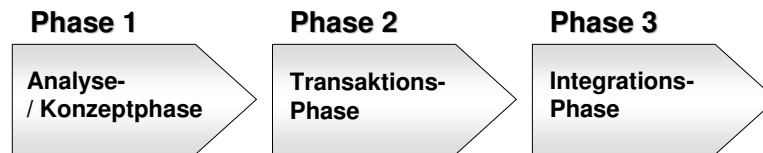
- + Einfache Kapitalbeschaffung
- + Klare Verhältnisse
- + Viele Synergien
- + Höhere Durchschlagskraft
- + Einfacher Aufbau der Servicekette
- + Schnelle Umsetzung der Projekte
- + Wenige Schnittstellen
- + Koordinierte Investitionen

Nachteile:

- Strukturelle Anpassungen notwendig (Personal) notwendig
- Hohe Fusionskosten
- Steuerfragen (Handänderungen)
- Bewertungsfragen notwendig und aufwendig
- Verlust der Selbständigkeit der bisherigen Unternehmen
- Zusammenführen der vier Kulturen als Kardinalproblem intern!

4. Erfolgsfaktoren für den Erfolg von Kooperationen und (allenfalls) Fusionen

Für Kooperationsvorhaben (inkl. Fusionen) von Unternehmen werden im Allgemeinen (als idealtypischer Prozess) drei Phasen vorgesehen:



Die Kenntnis der Erfolgstreiber vermeidet typische Stolpersteine bei der Umsetzung eines Kooperationsvorhabens. Im Folgenden sind Erfahrungen aus dem Beratungsalltag kurz dargestellt:

1. Grundsatz: Strategische Harmonie der Partner

Grundsätzlich und ausschlaggebend für den Erfolg ist der „strategische Fit der Partner“: Strategien, Produkte, Märkte, Prozesse, Kultur. Das generelle Ziel ist eine Win-Win-Situation für alle Partner.

2. Grundsatz: Kein fauler Kompromiss am Schluss der Verhandlungen

Um dies zu vermeiden, ist eine sorgfältige Analyse der Partner (Due Diligence) von Nöten, ebenso eine externe, objektive Projektleitung. Besondere Probleme entstehen, wenn die Öffentlichkeitsarbeit unkontrolliert und unkoordiniert erfolgt.

3. Grundsatz: Priorität für GL und VR

Firmenkooperationen dürfen nicht an Stabstellen delegiert werden, sie sind Angelegenheiten von GL und VR.

4. Grundsatz: Die Besten müssen mitarbeiten!

Während eines Kooperationsvorhabens läuft das Tagesgeschäft weiter! Dies entschuldigt GL-Mitglieder nicht an der Mitwirkung bei Unternehmenszusammenschlüssen. Eine zeitweise Überlastung an Arbeiten ist vorzuplanen!

5. Grundsatz: Wichtige Exponenten dürfen nicht in der Zuschauerrolle verbleiben

Zuschauen involviert zu wenig! Alle notwendigen Exponenten sind zu involvieren. Dies steigert die persönliche Mitverantwortung, welche vor allem auch in der Phase 3, der Integrationsphase, sehr wichtig ist.

6. Grundsatz: Vision und Strategie der neuen Einheit festlegen

Ziele und Handlungsweisen für die neuen Kooperationseinheiten müssen klar festgelegt werden. Dies ist vor allem für die Umsetzungsphase 3, die Integrationsphase, sehr wichtig.

7. Grundsatz: Beschlossene Massnahmen rasch umsetzen

Erkannte Massnahmen rasch umsetzen, dies ergibt eine „Hebelwirkung“, vor allem auch im psychologischen Bereiche.

8. Grundsatz: Schritt für Schritt aufbauen

Die Kernaufgaben klar beschreiben, daraus Detailaufgaben formulieren und diese schrittweise umsetzen.

9. Grundsatz: Aufgaben als Einzelprojekte definieren und umsetzen

Die Komplexität einer Kooperation oder Fusion wird durch die Fragmentierung in Einzelprojekte vereinfacht. Dies verhindert einen unwillkommenen Bürokratismus und erhöht die Projekttransparenz (z. B. auch mit dem „Ein-Seiten-Memo-Prinzip“).

10. Grundsatz: Mit voller Transparenz steuern

Das Topmanagement muss während des gesamten Prozesses den Durchblick durch das Projekt haben. Hiefür ist ein professionelles Projektmanagement notwendig, ebenso ein klar definiertes Projekt-Berichts-System.

11. Grundsatz: Unbürokratisch arbeiten

Die Umstrukturierung kann auch genutzt werden, um „alte Zöpfe abzuschneiden“. Die Neuorganisation von Aufgaben verunsichert aber vielfach auch die Mitarbeiter. Für eine optimale Vorgehensweise müssen beide Punkte dauernd gegeneinander abgewogen werden.

12. Grundsatz: Das Ziel nicht aus den Augen verlieren, nämlich: Mehr Profitabilität, mehr Durchschlagskraft!

Das eigentliche Ziel eines Zusammenschlusses von Firmen ist es, die Marktposition und damit auch die Profitabilität zu verbessern. Dies darf nie vergessen werden, wenn auch im Rahmen der Integrationsphase 3 der Pflege der neuen Unternehmenskultur höchste Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.

Juni 2003

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC
Kappler Management AG, Hedingen / CH

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH – 8908 Hedingen
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
