

Kooperative Internationalisierung von KMU – Risiken und Risikoabschätzung

**Diplomarbeit an der
Fachhochschule für Technik und Wirtschaft
Berlin**

Erstgutachter : Prof. Dr. Klaus Semlinger

Zweitgutachter : Prof. Dr. Dayanand Arora

Vorgelegt von : Rik Aulfes

Matrikelnummer 329732

Liniestraße 118, 10115 Berlin

Tel. 030/2810361

Email : raulfes@freenet.de

Berlin, den 10.03.2003

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS.....	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IV
1 EINLEITUNG	1
2 INTERNATIONALISIERUNG VON KMU	5
2.1 MITTELSTAND UND INTERNATIONALISIERUNG.....	5
2.1.1 Die Globalisierung der Märkte.....	5
2.1.2 Der Mittelstand im grenzüberschreitenden Geschäft.....	7
2.1.3 Daten zu internationalen Kooperationen von KMU nach Krakowski	9
2.1.4 Internationale Kooperationen von KMU nach dem IfM Bonn	10
2.1.5 Zusammenfassung der Ergebnisse	12
2.2 PROBLEME VON KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN BEI DER INTERNATIONALISIERUNG	13
2.2.1 Problem der geringen Größe	14
2.2.2 Beschränkte finanzielle Ressourcen.....	14
2.2.3 Beschränkte Managementkapazitäten.....	15
2.2.4 Beschränkte internationale Erfahrungen	16
2.2.5 Präferenz für kurzfristige Ziele	17
2.2.6 Beschränkte Fähigkeiten zum Wissenstransfer.....	18
2.3 ZUSAMMENFASSUNG.....	19
3 KOOPERATION ALS BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIE DER INTERNATIONALISIERUNG.....	21
3.1 DEFINITION DES BEGRIFFES „KOOPERATION“	21
3.2 MOTIVE INTERNATIONALER KOOPERATIONEN	23
3.2.1 Unternehmensspezifische Motive	24
3.2.2 Marktspezifische Motive.....	27
3.2.3 Wettbewerbsspezifische Motive	28
3.3 UNTERSCHIEDUNG VERSCHIEDENER KOOPERATIONSBEREICHE	29
3.3.1 Marktforschung.....	29

3.3.2	Vertrieb	30
3.3.3	Produktion	31
3.3.4	Forschung und Entwicklung	31
3.4	HEMMNISSE INTERNATIONALER KOOPERATIONEN	32
3.5	ZUSAMMENFASSUNG.....	34
4	RISIKEN	35
4.1	DATEN ZUM KOOPERATIONSERFOLG NACH LUBRITZ	35
4.2	RISIKOFELDER FÜR DEN BETRIEB	37
4.3	RISIKOFELDER IN DER KOOPERATION	39
4.4	RISIKEN IN VERTRIEBS – KOOPERATIONEN.....	41
4.4.1	Versicherbare Risiken	41
4.4.2	Nicht versicherbare Risiken	42
4.5	RISIKEN IN PRODUKTIONS- KOOPERATIONEN	43
4.5.1	Unsystematische Standortentscheidung	44
4.5.2	Koordinationsprobleme.....	45
4.5.3	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	48
4.5.4	Ergebnisse	50
4.6	RISIKEN IN FuE - KOOPERATIONEN	51
4.7	ZUSAMMENFASSUNG.....	53
5	RISIKOABSCHÄTZUNG	54
5.1	SPIELTHEORETISCHE ANALYSE DES PARTNERRISIKOS	54
5.2	GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	58
5.3	MARKTRISIKO	60
5.4	FINANZIELLES RISIKO	60
5.5	DAS KONZEPT DES RISIKOMANAGEMENT	61
6	SCHLUSSBETRACHTUNG	63
	LITERATURVERZEICHNIS.....	65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 : Gründe für Auslandsengagements	7
Abbildung 2 : Verschiedene Internationalisierungsformen	8
Abbildung 3 : Anteil der Unternehmen mit Auslandskooperationen nach Umsatzgrößenklassen.....	11
Abbildung 4 : Möglichkeiten der Reaktion auf veränderte Wettbewerbsbedingungen	24
Abbildung 5 : Gründe für das Nicht - Kooperieren bei Unternehmen ohne Kooperation.....	33
Abbildung 6 : Quantitative und qualitative Zufriedenheit mit dem Kooperationserfolg	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 : Mittelstandsdefinition des IfM Bonn bis Juni 2002 in DM.....	3
Tabelle 2 : Mittelstandsdefinition des IfM Bonn ab Juni 2002 in €	3
Tabelle 3 : Transnationale Kooperationen von KMU.....	9
Tabelle 4 : Das Gefangenen-Dilemma.....	55

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
ECU	European Currency Unit, Vorläufer des Euro
EU	Europäische Union
ebd.	eben da
et. al.	und andere
etc.	et cetera
FuE	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IW Köln	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NAFTA	North American Free Trade Association
o.g.	oben genannte
s.	siehe
S.	Seite
u.a.	und andere
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
vgl.	vergleiche

1 Einleitung

Die Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden zur Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit in immer stärkerem Maße international tätig. Die Expansion ins Ausland erfolgt überwiegend mit den Zielen Markterschließung und Absatzsteigerung.¹ Ausgelöst wird dieser Trend durch nachhaltige Veränderungen der Güter- und Absatzmärkte hin zu zunehmender Liberalisierung und Vernetzung. Sie erfordern von den Unternehmen Marktstrategien und Anpassungsleistungen, die immer häufiger über den Rahmen der heimischen Märkte hinausgehen und einen internationalen Kontext aufweisen.²

Besonders Unternehmen, die am Anfang ihrer Internationalisierungskarriere stehen, sind häufig auf die Sicherung des inländischen Unternehmensbestandes bedacht, wollen aber gleichzeitig die Chance zusätzlicher Auslandsgeschäfte wahrnehmen. Dabei sind sie durch mangelhafte Informationen, geringes Auslands-Know-how und andere internationale Wachstumsschwellen in ihren Möglichkeiten zu kurzfristigem internen Wachstum im Ausland eingeschränkt.³

Als Möglichkeiten, diese Schwellen zu überwinden, wird vielfach das Mittel der Kooperation mit anderen Unternehmen diskutiert. Hier können Ressourcen gebündelt und Risiken geteilt werden. Von den KMU mit Auslandsengagement sind ca. 10% in Kooperationen mit internationalen Partnern eingebunden.⁴

Diese Form des Engagements ist nicht frei von Risiken. Zwar werden z.B. finanzielle Risiken gemindert, es kommen aber neue Risiken hinzu, wie das Risiko des Betruges durch den Partner. In der vorliegenden Arbeit sollen die Risiken der Internationalisierung mittels Kooperation sowie die Möglichkeiten ihrer Abschätzung genauer untersucht werden.

¹ Ohne Autor, http://www.kfw.de/DE/Research/PDF/beitr_11_2.pdf, Stand 21.2.2003

² Kokalj, Wolf (2001), S. 1

³ Kaufmann (1993), S. 2

⁴ Kokalj, Wolf (2001), S. 40

Hierzu soll zunächst der Rahmen der Internationalisierungsmöglichkeiten abgesteckt werden, auch als Globalisierung bezeichnet, um dann auf die Beschränkungen von KMU im internationalen Geschäft einzugehen. Die Kooperation soll als Bewältigungsstrategie verschiedener Probleme aufgezeigt werden.

Die Risiken sollen zunächst in allgemeiner Form dargestellt werden, um dann auf einzelne Kooperationstypen näher einzugehen. Die Abschätzung der Risiken muss in der Praxis immer auf den Einzelfall bezogen werden, in dieser Arbeit sollen Hilfsmittel dazu dargestellt werden.

Definitionen

Die Europäische Kommission⁵ definiert **KMU** wie folgt : Als KMU gilt ein Unternehmen mit weniger als 250 abhängig Beschäftigten, das nicht im Besitz von einem oder mehreren großen Unternehmen ist. Genauer gesagt, ist ein "mittleres" Unternehmen definiert als Unternehmen mit über 50, aber unter 250 Beschäftigten, einem Jahresumsatz von maximal 40 Mio. ECU oder einer Jahresbilanzsumme von höchstens 27 Mio. ECU. Zu den "kleinen" Unternehmen zählen solche mit weniger als 50 Beschäftigten, einem Jahresumsatz von höchstens 7 Mio. ECU oder einer Jahresbilanzsumme von maximal 5 Mio. ECU. Als "sehr klein" werden Unternehmen mit weniger als 10 abhängig Beschäftigten eingestuft.

Die Definition des IfM Bonn⁶ ist etwas grober : Unternehmen bis 9 Mitarbeiter werden als klein bezeichnet, bis 499 Mitarbeiter als mittel. Große Unternehmen haben 500 und mehr Mitarbeiter. Die Umsatzgrenze für die Definition eines KMU beträgt 100 Millionen DM, seit Juni 2002 50 Millionen €. Geändert hat sich in 2002 die Definition eines Kleinunternehmens, sie beträgt nun nicht mehr unter einer Million DM Umsatz, sondern unter einer Million €.

⁵ Bulletin EU (1996), <http://europa.eu.int/abc/doc/off/bull/de/9601/p103082.htm>, Stand 05.12.2001

⁶ Institut für Mittelstandsforschung Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/> (Dienste), Stand 22.02.2003

Tabelle 1 : Mittelstandsdefinition des IfM Bonn bis Juni 2002 in DM

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz DM / Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Millionen
mittel	10 bis 499	1 bis 100 Millionen
groß	500 und mehr	100 Millionen und mehr

Quelle : IfM Bonn (2002)

Tabelle 2 : Mittelstandsdefinition des IfM Bonn ab Juni 2002 in €

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz € / Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Million
mittel	10 bis 499	1 bis 50 Millionen
groß	500 und mehr	50 Millionen und mehr

Quelle : IfM Bonn (2002)

Kokalj / Wolff⁷ verstehen unter **Internationalisierung** jede Art der Aufnahmen erstmaliger oder zusätzlicher grenzüberschreitender Aktivitäten eines Unternehmens, woraus sich ein breites Spektrum an Internationalisierungsformen ergibt.

Grob lassen sich die auslandsbezogenen Aktivitäten in nicht investive und investive Internationalisierung einteilen. Zu den nicht investiven Auslandsaktivitäten zählt der klassische Außenhandel in Form von Im- und Exporten von Gütern und Dienstleistungen. Unter die investiven Auslandsaktivitäten fallen die kapitallosen und die kapitalgebundenen Auslandsinvestitionen. Die kapitallosen Auslandsinvestitionen umschließen Lohnfertigung, Lizenzvergabe, Managementverträge, Franchising sowie Kooperations- und andere Abkommen. Die kapitalgebundenen Investitionen beinhalten Direktinvestitionen für Errichtung / Erwerb eigener Produktionsstätten, für Errichtung von Gemeinschaftsunternehmen oder für Beteiligungen an Unternehmen im Ausland.

Die Grenzen zwischen handels- und investitionsbezogenen Auslandsaktivitäten sind fließend, da z.B. zwischenbetriebliche Kooperationsvereinbarungen auch mit einem Kapitaleinsatz verbunden sein können.

Nach Hermann⁸ ist **Risiko** die Möglichkeit, dass sich Ziele aufgrund unvollkommener zugrunde liegender Erwartungen nicht erfüllen.

⁷ Kokalj / Wolff (2001), S. 2

⁸ Hermann (1996), S. 15ff.

Diese Definition ist eine Synthese aus den drei von ihm beschriebenen Möglichkeiten der zielorientierten Definition (Risiko als Zielverfehlung), der entscheidungsorientierten Definition (Risiko als Fehlentscheidung) sowie der informationsorientierten Definition (Risiko als statistische Wahrscheinlichkeit).

Die Definition für KMU wird teilweise enger oder weiter gefasst, an entsprechender Stelle wird darauf hingewiesen. Die Definitionen von Internationalisierung und Risiko sind sehr weit gefasst, um die Arbeit auf eine breite Grundlage zu stellen. An späterer Stelle wird noch der Begriff der Kooperation einzugrenzen sein.

Ziel der Arbeit ist die Beschreibung von Risiken und Mittel zu ihrer Abschätzung bei der Kooperation mit ausländischen Partnern zum Zweck des Eintritts auf internationale Märkte.

2 Internationalisierung von KMU

2.1 Mittelstand und Internationalisierung

2.1.1 Die Globalisierung der Märkte⁹

Die Globalisierung der Märkte dieser Welt schreitet in einem rasanten Tempo voran. Laufende Regelungen zwischen einzelnen Ländern im Rahmen des weltweiten Zoll- und Handelsabkommens GATT¹⁰ und bilaterale Abkommen zwischen einzelnen Staaten führen zu erweiterten Wirtschaftsräumen. Als große zusammenhängende Wirtschaftsräume lassen sich der Europäische Wirtschaftsraum (EWR) und die Nordamerikanische Freihandelszone (NAFTA) nennen. Durch die Hinwendung Osteuropas zur Marktwirtschaft hat sich ein in seiner Dimension vergleichbarer Wirtschaftsraum geöffnet. Zusätzlich gewinnt Asien mit China als größtem und wachstumsstarken Markt zunehmend an Bedeutung.

Für viele Unternehmen bedeutet der Europäische Binnenmarkt steigende internationale Konkurrenz. Besonders betroffen sind Wirtschaftszweige, in denen Größenvorteile eine wichtige Rolle spielen. Andererseits aber auch Branchen, welche bisher durch Subventionen und nationale Normen geschützt waren. Öffentliche Aufträge müssen, oberhalb bestimmter Grenzwerte, im gemeinsamen Binnenmarkt grenzüberschreitend ausgeschrieben werden. Hier entfällt ein gewisser Schutz für inländische Unternehmen.

Die Internationalisierung im Binnenmarkt wird gefördert durch staatliche Investitionsanreize. So werben gerade weniger entwickelte Länder der EU mit Steuererleichterungen und niedrigen Lohnkosten für Direktinvestitionen.

Die Reformstaaten Osteuropas, einschließlich der Nachfolgestaaten der ehemaligen Sowjetunion, unternehmen gewaltige Anstrengungen, ihre Planwirtschaft auf die freie Marktwirtschaft umzustellen. Am weitesten fortgeschritten in diesem Prozess sind die Tschechische Republik, Ungarn und Polen. Die Nachfolgestaaten der Sowjetunion sind weniger weit fortgeschritten. Die EU unterstützt diesen Prozess zu-

⁹ Rumer (1994), S. 15ff.

¹⁰ General Agreement on Tariffs and Trade, heute : WTO (World Trade Organisation)

sammen mit der Weltbank und der Osteuropabank durch verschiedene Hilfsprogramme. Besonderes Interesse bei deutschen Unternehmen finden die Niedriglohnländer Tscheche Republik, die Slowakei, Ungarn, und Polen.

Der Erdteil Asien nimmt mit seiner Bevölkerung von mehr als drei Milliarden Menschen einen bedeutenden Stellenwert in der Entwicklung der Weltwirtschaft ein. Angefangen mit dem Wirtschaftserfolg Japans seit den sechziger Jahren, gefolgt vom wirtschaftlichen Aufschwung der exportorientierten Schwellenländer des südostasiatischen Raumes. 1979 beschloss die Regierung Chinas, sich marktwirtschaftlich zu orientieren. Seitdem zeichnet sich die chinesische Wirtschaft durch ein starkes, kontinuierliches Wachstum aus. Das Land ist dabei, sich zu einer Industrienation zu entwickeln. Bezogen auf die reale Kaufkraft ist China bereits heute die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt, in der sich Exporteuren und Investoren ausgezeichnete Geschäftsmöglichkeiten bieten.

Der Einfluss der Öffnung der Märkte lässt sich durch die folgenden Merkmale beschreiben :

- Neue Chancen, aber auch höhere Risiken durch verschärften grenzüberschreitenden Wettbewerb, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen.
- Angestammte Marktnischen gehen verloren, neue müssen gefunden werden.
- Innovation, Technologietransfer und Kooperationen gewinnen an Bedeutung
- Strategien und Organisationsstrukturen der Unternehmen müssen neu orientiert werden.
- Gegebenenfalls muss ein Internationales Marketing aufgebaut werden.

Die Betroffenheit des einzelnen Unternehmens hängt dabei nicht nur von der Unternehmensgröße und Branche ab, sondern auch von seinem spezifischen Kunden- und Lieferantenstamm. Handelt es sich vorrangig um lokale oder regionale Beziehungen, so ist die zu erwartende Auswirkung auf die Geschäftstätigkeit gering. Bei allen anderen Unternehmen sind erhebliche Auswirkungen durch die verschärfte Wettbewerbssituation und Veränderungen im Kundenverhalten zu erwarten.

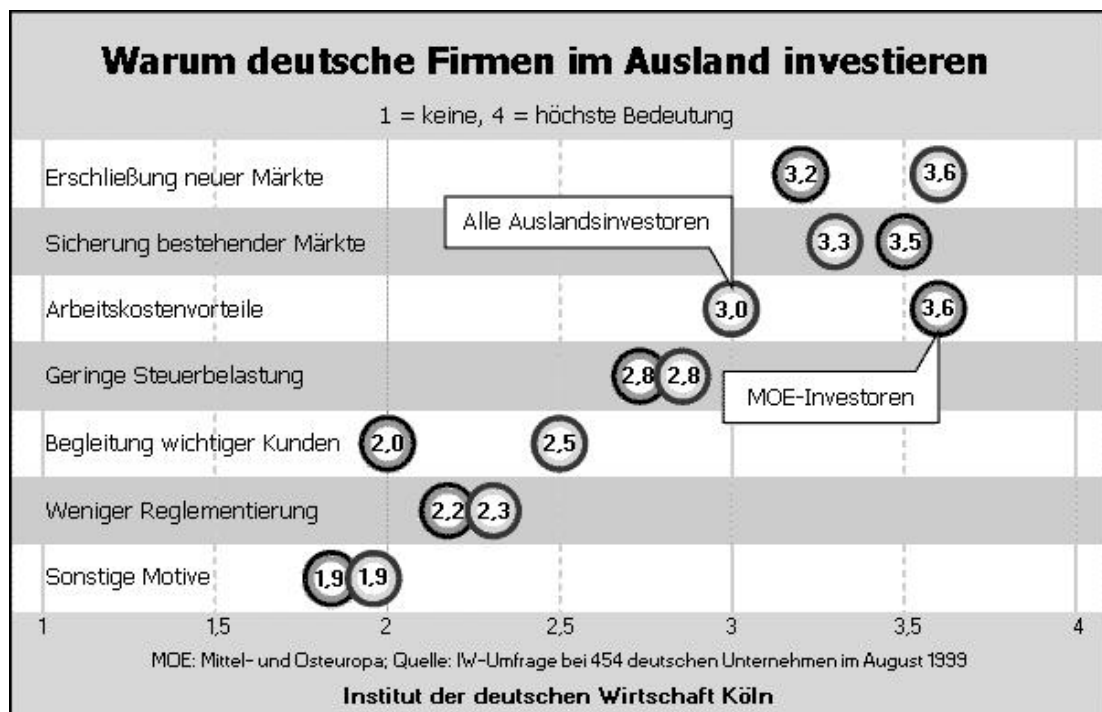
Generell wirkt die Globalisierung als starker Katalysator für grenzüberschreitende Kooperationen und Direktinvestitionen. Durch Kooperationen und Joint Ventures ist es im besonderen Maße auch den kleinen und mittleren Unternehmen möglich, Stärken zu kombinieren und Schwächen zu kompensieren. Sie können ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, Marktbarrieren überwinden und neue Technologien erschließen.

2.1.2 Der Mittelstand im grenzüberschreitenden Geschäft

Die deutschen Mittelständler wickeln ihre Geschäfte meist vor der eigenen Haustür ab. Nur gut ein Viertel hat Beziehungen zum Ausland. Lediglich je 12 Prozent wollen künftig stärker in anderen Staaten einkaufen bzw. dorthin exportieren. Gerade mal knapp 4 Prozent planen zusätzliche Investitionen jenseits der deutschen Grenzen.¹¹

In Abb. 1 ist das Ergebnis einer Befragung des IW Köln zu Investitionsmotiven von Unternehmen im Ausland dargestellt.

Abbildung 1 : Gründe für Auslandsengagements



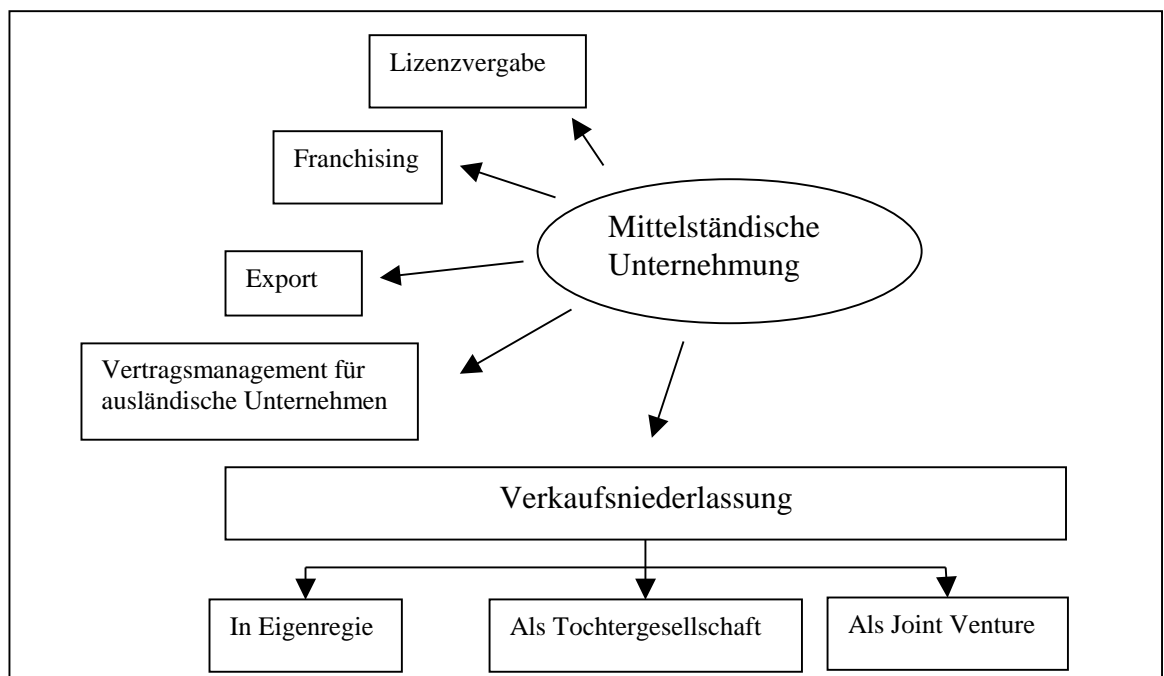
Quelle : <http://www.iwkoeln.de/IWD/i-archiv/iwd33-00/g33-00-8.htm>, Stand 18.12.2001

¹¹ IW Köln, Stand 18.12.2001

Der meistgenannte Grund ist die Erschließung neuer Märkte, also das Wachstumsmotiv. Als zweites die Sicherung bestehender Märkte, also die Absicherung vorhandener Exportmärkte durch ein weitergehendes Engagement. Wichtig ist auch das Motiv der niedrigen Arbeitskosten, welches besonders bei Investoren in Mittel- und Osteuropa bedeutend ist.

Die Möglichkeiten zur Internationalisierung sind dabei vielfältig. Kaufmann¹² unterscheidet zwei grundsätzliche Richtungen, die importorientierte und die exportorientierte. Unternehmen können durchaus auch mit der importorientierten Internationalisierung beginnen, und durch die gewonnenen Erfahrungen dann selbst im Ausland aktiv werden. Dieser Weg soll jedoch nicht Bestandteil dieser Arbeit sein. Hier soll der Blick auf die exportorientierte Internationalisierung gelegt werden (s. Abb. 2).

Abbildung 2 : Verschiedene Internationalisierungsformen



Quelle : Nach Kaufmann (1993), S. 7

Während das Joint Venture eine Reinform der Kooperation darstellt, sind der Export und eine selbst betriebene Verkaufsniederlassung typische Formen der marktförmigen Transaktion bzw. der Internalisierung von Transaktionen. Die anderen Formen,

¹² Kaufmann (1993), S. 7

die Lizenzvergabe, das Franchising und das Vertragsmanagement, können, je nach der Ausgestaltung des Vertrages, kooperative Elemente enthalten.

Im folgenden werden zwei Datenquellen zur Häufigkeit von internationalen Kooperationen von KMU ausgewertet, um einen Überblick über die Nutzung dieser Internationalisierungsstrategie zu bekommen

2.1.3 Daten zu internationalen Kooperationen von KMU nach Krakowski¹³

Die Datenbasis über internationale Kooperationen von KMU ist sehr beschränkt. Üblicherweise werden Zeitungsartikel ausgewertet, um Informationen in diesem Bereich zu bekommen. So sind einige Datenbanken entstanden. Diese können jedoch nicht zur Bewertung der relativen Bedeutung der Globalisierung via Kooperationen von KMU herangezogen werden. Kooperationsabkommen von KMU werden normalerweise nicht in Zeitungen veröffentlicht. Der einzig gangbare Weg, hier an Informationen zu kommen, sind Befragungen. So eine Untersuchung wurde vom Institut für Mittelstandsforschung 1989 unternommen (n= 485, KMU werden definiert als Unternehmen mit bis zu 1000 Beschäftigten).

Tabelle 3 : Transnationale Kooperationen von KMU

	Unternehmen mit Kooperationen in %		Unternehmen mit Kooperationen in %
Chemische Industrie	42,1	Leder, Textilien	20,0
Stahl, Maschinenbau	39,7	Metall	18,2
Einzelhandel	37,8	Nahrungsmittel	16,0
Elektronik	30,8	Holz, Papier	9,7
Kunststoff	26,1	Rohstoffe ¹⁴	0,0
Großhandel	23,9	Gesamt	29,9

Quelle : Kaufmann et. al., Institut für Mittelstandsforschung, 1989 (keine nähere Angabe)

¹³ Krakowski u.a. (1993), S. 38

¹⁴ Englischer Ausdruck „quarrying“, nach Pons Wörterbuch : Steinbruch, frei übersetzt Rohstoffe.

Nach dieser Untersuchung sind Kooperationsvereinbarungen am meisten verbreitet im Maschinenbau und in der Chemischen Industrie. Am wenigsten Verbreitung finden sie in den Bereichen Nahrungsmittel, Holz, Papier und Rohstoffe. Die Autoren merken an, dass Kooperationen weit verbreitet sind, wenn die Unternehmen auch beim Export und bei Direktinvestitionen stark sind. In einer Untersuchung der KfW¹⁵ wird bemerkt, dass Exporte und Direktinvestitionen hauptsächlich von Unternehmen mit einer guten Eigenkapitalrendite getätigt werden. Geht man jetzt davon aus, dass diese Unternehmen auch bei Kooperationen sehr aktiv sind, so kommt man mit den Autoren zu dem Schluss, dass diese verschiedenen Ausprägungen der Internationalisierung sich nicht ausschließen, sondern vielmehr komplementäre Bausteine einer internationalen Strategie darstellen. Dies wird im wesentlichen auch bestätigt in der folgenden Untersuchung.

2.1.4 Internationale Kooperationen von KMU nach dem IfM Bonn¹⁶

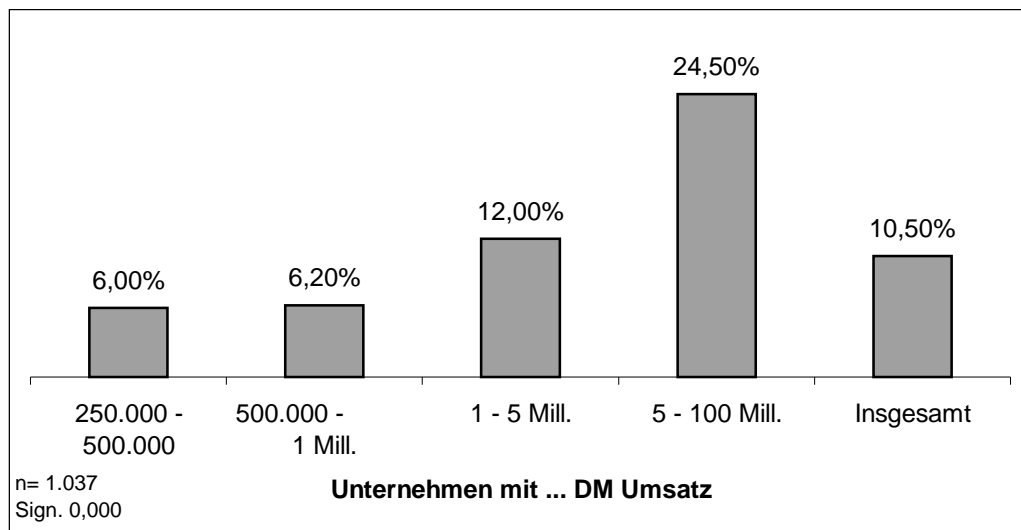
Kokalj und Wolff haben aus amtlichen und nichtamtlichen Statistiken eine Datenbasis zur Internationalisierung von KMU erstellt. Als KMU gelten Unternehmen des produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors mit einem Jahresumsatz von mindestens 250.000 DM bis 100 Mill. DM, Unternehmen des Einzelhandels mit mindestens 500.000 DM bis 100 Mill. DM Umsatz, sowie Unternehmen des Großhandels mit mindestens 1 Mill. DM bis 100 Mill. DM. Aus dieser Auswertung werden hier die für diese Arbeit relevanten Daten dargestellt.

Die untersuchte Grundgesamtheit beträgt 1.145.076 Unternehmen, davon haben 383.000 mindestens eine Form des Auslandsengagements, das sind 33,4 %. Der Anteil der Unternehmen mit Auslandskooperation von 10,5 % beträgt in absoluten Zahlen 120.000. Viele Unternehmen betreiben mehrere Formen des Auslandsengagements. Bezogen auf Kooperationen haben nur 4,9 % (19.000) ausschließlich eine Kooperation, 14,5 % (55.000) betreiben Außenhandel und Kooperation, 1,7 % (7.000) haben eine Direktinvestition und Kooperation und 10,4 % (40.000) betreiben sowohl Außenhandel, Direktinvestition als auch Kooperation.

¹⁵ Ohne Autor (1999), S. 2f.

¹⁶ Kokalj, Wolff (2001), S. 38ff.

Abbildung 3 : Anteil der Unternehmen mit Auslandskooperationen nach Umsatzgrößenklassen



Quelle : Mind-Daten (1999), Kokalj, Wolff (2001)

Trotz der Einschränkung der Grundgesamtheit auf o.g. Umsatzgrößenklassen ergibt sich ein gutes Bild der Außentätigkeit von KMU. Die Autoren weisen darauf hin, dass ihre Zahlen zwar nur 41,6 % der in der Umsatzsteuerstatistik erfassten Unternehmen ausmachen (32.500 – 100 Mill. DM Jahresumsatz), diese jedoch 98,7 % des Gesamtumsatzes aller mittelständischen exportierenden Unternehmen darstellen mit einem Exportumsatzanteil von 98,5 %. Damit wird der Bereich der mittelständischen Unternehmen, für die Internationalisierung überhaupt in nennenswertem Umfang in Frage kommt, fast vollständig abgedeckt.

Das Auslandsengagement in Form von Kooperationsvereinbarungen ist für den Mittelstand die am leichtesten zu verwirklichende Internationalisierungsform, vor dem Beteiligungserwerb und vor der Entscheidung, einen ausländischen Produktionsstandort zu wählen. Dies gilt für alle Wirtschaftsbereiche, denn ebenso wie für die Direktinvestitionsneigung ist auch für die Kooperationsneigung kein Wirtschaftsbereichseinfluss feststellbar, die Kooperationsneigung ist in allen Wirtschaftsbereichen im Unterschied zur Untersuchung von Krakowski (Kap. 2.1.3) gleich hoch.

Für die Internationalisierung mittels grenzüberschreitender Kooperation besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Kooperationshäufigkeit : Die Wahrscheinlichkeit grenzüberschreitender Kooperation steigt proportional zur Unternehmensgröße an. Insgesamt beläuft sich die Auslandskoope-

rationsquote auf 10,5%. In der kleinsten Größenklasse haben 6,0% eine Zusammenarbeit mit ausländischen Unternehmen vereinbart, in der höchsten Größenklasse beträgt die Kooperationshäufigkeit rund das Vierfache dieses Wertes (vgl. Abb. 3).

Insgesamt betrachtet zeigen die Befunde eine fortgeschrittene Internationalisierung der mittelständischen Unternehmen. Dabei dominiert hier die klassische handelsorientierte Internationalisierungsstrategie mit 53,5 % Unternehmen, die nur in diesem Bereich tätig sind. Immerhin 15 % betreiben aber gar keinen grenzüberschreitenden Handel, sondern sind nur mit anderen Formen der Internationalisierung aktiv. 10,4 % können bereits als sehr weitgehend internationalisiert gelten in Hinsicht auf ihr Engagement in Handel, Direktinvestitionen und Kooperationen. Im Hinblick auf die Managementanforderungen dieser vielfältigen Auslandsaktivitäten ist ihre Internationalisierungsstrategie als sehr komplex zu bezeichnen.

Die Globalisierungszwänge wirken sich also auch im Mittelstand aus, wobei bereits ein beträchtlicher Teil der kleinen und mittleren Unternehmen auf diese Herausforderung mit Auslandsaktivitäten reagiert hat.

2.1.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Globalisierung bietet durch die Öffnung der Märkte verstärkt Chancen, aber auch Risiken. Erfolgreiche Unternehmen können im grenzüberschreitenden Geschäft neue Märkte erschließen und damit wachsen.

Die beiden statistischen Untersuchungen zeigen, dass diese Chance auch von vielen Unternehmen genutzt wird, hier vor allem ausgewertet nach der Kooperationshäufigkeit. Die Untersuchung von Krakowski et. al. beachtet Unternehmen bis 1000 Mitarbeiter, und kommt dadurch auf eine wesentlich höhere Kooperationsquote als Kocalj / Wolff. Dies lässt sich erklären, wenn man berücksichtigt, dass Kocalj nur Unternehmen bis 500 Mitarbeitern untersucht, und dabei eine stark steigende Kooperationshäufigkeit bei wachsender Unternehmensgröße feststellt. Beide Untersuchungen entstammen dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Sie liegen zeitlich sehr weit auseinander, kommen aber zu kompatiblen Ergebnissen. Beide setzen dabei unterschiedliche Schwerpunkte. Wie bereits beschrieben, gibt es zu internationalen

Kooperationen so gut wie kein statistisches Material. Die beiden vorliegenden Untersuchungen wurden ausgewählt, weil sie den Untersuchungsgegenstand nach verschiedenen Aspekten gut ausleuchten.

In Kapitel 2.1.1 wird nach Rumer ausgeführt, dass besonders Unternehmen mit Größenvorteilen (economies of scale) sowie besonders geschützte Branchen vom internationalen Wettbewerb stark betroffen sind. Später wird nach dem gleichen Autor beschrieben, dass die Betroffenheit der einzelnen Unternehmen nicht von Größe oder Branche abhängt, sondern vielmehr von seiner regionalen oder überregionalen Ausrichtung in Bezug auf den Kundenstamm. In Kapitel 2.1.4 werden dann Kokalj / Wolff mit der Aussage zitiert, dass für die Internationalisierung mittels grenzüberschreitender Kooperation ein signifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und (länderübergreifender) Kooperationshäufigkeit besteht.

Diese Aussagen scheinen sich zu widersprechen, einmal geht es um Größenvorteile, dann spielt die Größe keine Rolle, schließlich wird ein Zusammenhang zwischen Größe und Auslandstätigkeit festgestellt. Die Aussagen widersprechen sich jedoch nicht, wenn man beachtet, dass es um jeweils andere Aspekte geht : Einerseits um Strukturmerkmale der Umwelt und des Marktes, andererseits um empirische Befunde über alle Unternehmen.

2.2 Probleme von kleinen und mittleren Unternehmen bei der Internationalisierung¹⁷

In diesem Kapitel sollen die Bedingungen von KMU als Grundlage für die Internationalisierung dargestellt werden. Die Unternehmen müssen dabei größenspezifische Beschränkungen überwinden, welche sich von Problemen von Großunternehmen unterscheiden. Weitere Probleme ergeben sich aus der Natur von KMU. Zu nennen sind beschränkte finanzielle Ressourcen und Managementkapazitäten, geringer Zugang zu Informationen, Neigung zu kurzfristigen Plänen und beschränkte Fähigkeiten zum Wissenstransfer.

¹⁷ United Nations Conference on Trade and Development (1993), S. 135ff. Ähnliche Darstellungen wie die der verwendeten Quelle finden sich bei Thelen(1993), Kaufmann(1992) sowie Rumer(1995).

2.2.1 Problem der geringen Größe

Das internationale Geschäft enthält größere Risiken als der Heimatmarkt. Dies gilt sowohl für KMU als auch für Großunternehmen. KMU sind aber stärker bedroht, da aufgrund ihrer geringeren Kapitalausstattung bereits ein einziger Fehlschlag zur Gefährdung des gesamten Unternehmens führen kann.

In einer Befragung der Vereinten Nationen zu den Hindernissen und Vorteilen der geringen Größe von KMU für eine ausländische Direktinvestition gab nur ein Viertel der Unternehmen an, dass ihre Größe hinderlich ist. 40 Prozent dagegen betrachteten dies nicht als Hinderungsgrund. Bei internationalen Marketing- und Verkaufsaktivitäten sahen sogar nahezu die Hälfte der Unternehmen ihre geringe Größe als Vorteil an. Es ist möglich, dass eine einfache Konstruktion des Marketing- und Verkaufnetzwerkes, zusammen mit schnellen Entscheidungswegen, die Internationalisierung von KMU vereinfacht.

Allerdings müssen die Ergebnisse der Befragung auch mit Vorsicht behandelt werden. Die befragten Unternehmen waren alle schon internationalisiert, und sie hatten durchschnittlich 286 Beschäftigte. Dies sind schon eher mittlere als kleine Unternehmen. Außerdem lag ihr Marktanteil im Heimatmarkt bei durchschnittlich 30 Prozent. Das heißt, in ihrem Markt waren sie durchaus führend, was eine gute Kapitalbasis vermuten lässt. Nach Buckley¹⁸ ist noch anzumerken, dass bereits internationalisierte KMU dazu tendieren, in ihrer Führung spezialisiertes Know-how herauszubilden, was die Risikoeinschätzung weiter mindern dürfte.

Trotz der Kritik bleibt festzuhalten, dass KMU im internationalen Geschäft nicht nur größenspezifische Risiken tragen, sondern dass sie auch ihre größenspezifischen Vorteile ausspielen können.

2.2.2 Beschränkte finanzielle Ressourcen

Kapitalknappheit ist eine typische Eigenschaft von KMU. Öffentliche Institute¹⁹, welche mit ausländischen Direktinvestitionen von KMU befasst sind, benennen die finanzielle Schwäche als das Hauptproblem bei ausländischen Direktinvestitionen.

¹⁸ Buckley, 1999, S. 99ff.

¹⁹ UNCTAD (1993), S. 135ff.

Kredite für neue Investitionen sind regelmäßig mit Hindernissen behaftet. Schon für das Basis - Investment sind Kredite nur schwer zu bekommen.

Weiterhin achten KMU auf eine sehr enge Kontrolle des ausländischen Tochterunternehmens, jedoch ist eine Begrenzung der finanziellen Aufwendungen nicht einfach.

KMU haben wesentlich weniger Zugang zu Informationen über das ökonomische Umfeld, mögliche Finanzierungsquellen oder Zugang zu internationalen Finanzinstitutionen als Großunternehmen. Auch sind sie im Ausland weniger bekannt und müssen deshalb weit bessere Geschäftsaussichten vorweisen, um Finanzinstitutionen zur Begleitung ihrer Internationalisierung zu bewegen. Dies kann zu negativen Entscheidungen für Projekte führen, die eigentlich kommerziell vielversprechend wären.

Zur Umgehung solcher Schwierigkeiten können KMU Joint Ventures oder andere Kooperationsformen mit anderen Firmen eingehen. Eine beträchtliche Anzahl dieser Projekte sind nicht kapitalgebunden und erfordern keine hohen finanziellen Einsätze.

2.2.3 Beschränkte Managementkapazitäten

Ein Kennzeichen von KMU ist die Person des Eigentümer – Unternehmers, dem das Unternehmen gehört und der es gleichzeitig leitet. Der Unternehmer trifft alle wichtigen Entscheidungen und hat oft auch einen starken Einfluss auf das Tagesgeschäft. Es gibt natürlich auch KMU, die von angestellten Managern geführt werden, aber in den meisten Fällen werden nahezu alle Entscheidungen von einer Person oder einer kleinen Gruppe getroffen.

Als Konsequenz ihrer vielen Aufgaben sind Manager von KMU meist stark beansprucht von laufenden Vorgängen und können nur wenig Zeit für die Analyse von neuen Möglichkeiten aufwenden. Die Notwendigkeit, schnell auf alltägliche Probleme reagieren zu müssen, mindert die Möglichkeit der Erkundung zukünftiger Chancen. Speziell eine ausländische Direktinvestition ist ein Projekt, bei dem viele neue und ungewohnte Dimensionen in der Planung berücksichtigt werden müssen und das deshalb sehr große Managementkapazitäten in Anspruch nimmt. Diese Art von Projekten ist deshalb schwer für kleinere Unternehmen zu bewältigen.

Ungenügende Managementkapazitäten sind das zweitgrößte Hindernis für KMU laut einer Untersuchung der UNO²⁰. Insbesondere kleine und sehr kleine Unternehmen haben oft nicht die notwendigen Managementkapazitäten, um eine Direktinvestition zu tätigen. Das heißt nicht, dass die Probleme anderer Formen der Internationalisierung die selben wie bei Direktinvestitionen sind. Beispielsweise haben die verbesserten Möglichkeiten der Kommunikation (durch neue Technologien) die benötigten Ressourcen für eine Entscheidungsfindung verringert. Trotzdem bleibt die Knappheit von Humanressourcen ein Hindernis für KMU im internationalen Geschäft.

2.2.4 Beschränkte internationale Erfahrungen

Neu in das internationale Geschäft eintretende KMU betreten damit ein komplexes Terrain, in dem sie ihre bisherigen Erfahrungen nicht voll einbringen können. Das gilt auch für nicht internationalisierte Großunternehmen, aber KMU sind davon bei einigen Aspekten stärker betroffen.

Ungenügende Informationen über das Zielland vor der Implementierung eines Projektes können zu suboptimalen Entscheidungen führen. Beispielsweise, ob Vorprodukte lokal produziert oder importiert werden, bei der Wahl eines lokalen Partners, welche Produkte produziert werden etc. Mangelnde Informationen über das Zielland sind ein Problem, das ebenso häufig auftritt wie finanzielle Probleme.

Die Errichtung einer ausländischen Produktionsstätte durchläuft verschiedene Phasen, die näher analysiert werden müssen. Eine dieser Phasen ist die Wahl des Zielandes. KMU bauen eine ausländische Produktionsstätte in einem Land nicht etwa deshalb auf, weil das die beste aller zur Auswahl stehenden Möglichkeiten ist, sondern meist aufgrund der Präferenz des Unternehmers oder der Manager. Die endgültige Entscheidung kann auf kultureller Übereinstimmung (psychologischer Nähe) oder früherer guter Erfahrungen mit einem Land oder einem Partner aufbauen. Ebenso kann die räumliche Distanz (physische Nähe) eine Rolle spielen²¹. Es wird eine Studie²² zitiert, nach der 20% aller KMU, die Tochtergesellschaften im Ausland ge-

²⁰ UNCTAD (1993), S. 135ff.

²¹ Buckley (1999), S. 99 - 108

²² UNCTAD (1993), S. 135ff.

gründet haben, vorher keine alternativen Standorte geprüft hatten. Die Zahl war noch wesentlich höher bei KMU, die nur technische Übereinkommen mit lokalen Unternehmen getroffen hatten (etwa 70%).

Mangelnde internationale Erfahrung kann dazu führen, dass KMU die erforderlichen Prozeduren und Techniken des internationalen Geschäftes nicht bewältigen. Beispielsweise haben sie keine Erfahrungen darin, Steuern über Ländergrenzen hinweg zu optimieren, Geldmittel über Grenzen zu bewegen oder ihr Know-how bei internationalen Geschäften einzubringen. Alle diese Fähigkeiten sind für das gewinnbringende Management von internationalen Projekten wichtig.

Auch bei Verhandlungen mit ausländischen Regierungsstellen kann sich mangelnde internationale Erfahrung auswirken. KMU sind nicht vorbereitet auf langandauernde und komplexe Verhandlungen mit Regierungsstellen, was dazu führen kann, dass ein Projekt aufgegeben wird, das eigentlich rentabel durchführbar wäre. Teilweise hat dies damit zu tun, dass KMU aufgrund ihrer beschränkten Managementkapazitäten nicht über längere Zeit Führungskräfte für solche Verhandlungen abstellen können.

Mangelnde internationale Erfahrung kann bis zu einem gewissen Grade ausgeglichen werden durch das Wissen von Partnern und Kunden. Folgen KMU einem Abnehmer in ein Land, so können von diesem Informationen gewonnen werden. Das selbe gilt, wenn ein Projekt mit einem Partner durchgeführt wird, der bereits über internationale Erfahrungen verfügt.

2.2.5 Präferenz für kurzfristige Ziele

Am Beispiel der abstrakten Betrachtung der finanziellen Last durch ausländische Direktinvestitionen zeigt sich, dass KMU auf einen schnelleren Kapitalrückfluss Wert legen als Großunternehmen. Direktinvestitionen bedeuten für KMU eine starke finanzielle Belastung. Da sie nicht den selben Zugang zu langfristigen Krediten haben wie Großunternehmen, ist ein schneller Rückfluss der Investitionen wichtig für sie. Eine andere Erklärung ist, dass die Unternehmen die Lebensdauer ihres Know-how zu kurz einschätzen. Als Folge nehmen sie ihre ausländischen Unternehmungen in nur geringem Maße als eine Chance zum Wachstum ihrer Fähigkeiten wahr, lang-

fristig, als Folge eines Lernprozesses, ihr Know-how in einen anderen ökonomischen und sozialen Kontext einzubringen.

2.2.6 Beschränkte Fähigkeiten zum Wissenstransfer

Die Fähigkeit, Wissen zu ausländischen Töchtern zu transferieren, unterscheidet sich grundlegend von der Fähigkeit, ein Produkt herzustellen und zu vermarkten. Die Fähigkeit zum Wissenstransfer bei KMU kann kleiner sein als die in Großunternehmen. KMU sind weniger darauf eingestellt, ihr Wissen zu transferieren, da der Formalisierungsgrad von Wissen klein ist. Da das Wissen und die Erfahrung des Unternehmens sich mit den einzelnen Mitarbeitern verbindet, sind sie weniger in der Lage, dieses Wissen in Handbücher und Pläne umzusetzen. Diese Eigenschaften stellen ein Hindernis für die Teilnahme an der internationalen Produktion für KMU dar. Dafür gibt es drei Gründe.

Erstens haben KMU meist nur einen einzigen Produktionsstandort. Daher müssen sie kein detailliertes System von Handbüchern ausarbeiten, um eine effiziente Produktion zu gewährleisten. Großunternehmen müssen ihr akkumuliertes Wissen formalisieren, um eine technische Interaktion zwischen ihren Produktionsstätten zu ermöglichen.

Zweitens erlaubt die typische Größe eines KMU eine direkte Kommunikation von Mitarbeitern unterschiedlicher Ebenen, was in Großunternehmen nicht ohne weiteres möglich ist. Engere persönliche Kontakte implizieren eine geringere Notwendigkeit formeller Kommunikation.

Drittens sind KMU meistens in Branchen tätig, in denen angepasste Produktion vorherrscht, während Großunternehmen meist in der standardisierten Massenproduktion tätig sind. Die Produktion von Gütern und Dienstleistungen mit hoher Kundenspezifität wird meist von gut ausgebildetem Personal betrieben, welche sich auf ihre Erfahrung und ihre Geschicklichkeit stützen. Auch wenn sie nach Handbüchern oder Vorschriften arbeiten, so ist die Art, wie sie ihre Aufgaben verrichten, nicht in diesen Materialien beschrieben. Weil diese Komponenten bei kundenspezifischer Produk-

on wichtiger sind als in der prozessorientierten Produktion, ist der Transfer solcher Technologien ein schwieriges Unterfangen.

Für KMU gibt es eine andere Möglichkeit, den niedrigen Formalisierungsgrad zu kompensieren. Die Träger des Know-how, die Mitarbeiter, müssen den Transferprozess bewältigen. Auch hier bauen sich wieder Hindernisse auf. Aufgrund der wenigen Mitarbeiter mit den notwendigen Schlüssel - Qualifikationen ist das Abstellen zu einer ausländischen Tochter nicht einfach. Sie fehlen dann im Stammbetrieb. Die Tatsache, dass der Transfer der Technologien einen hohen Einsatz von Humankapital erfordert, kann ein Grund dafür sein, warum sich KMU oft für Joint Ventures entscheiden, da hier auch das Personal der Partnerfirma am Transferprozess beteiligt ist.

Eine andere Möglichkeit, die von KMU oft beschritten wird, ist die Ausbildung von ausländischem Personal am Stammsitz. Damit wird allerdings die mögliche Zahl der auszubildenden Personen begrenzt. Deshalb müssen oft erhebliche Anstrengungen unternommen werden, Personal im Ausland zu schulen, um effizient Wissen zu transferieren. Dies ist nicht ohne Risiko, da die ausgebildeten Personen sich auch andere Arbeitgeber suchen können. Außerdem müssen dafür Mitarbeiter aus dem Stammbetrieb für eine relativ lange Zeit ins Ausland.

Insgesamt sind beschränkte Fähigkeiten zum Wissenstransfer im Vergleich mit anderen Restriktionen keine erhebliche Hürde für KMU bei der Internationalisierung. Die Internationalisierung ist ein Lernprozess und stellt KMU auf eine andere Basis, unter Berücksichtigung der Transfermöglichkeiten. Ist ein Transfer einmal erfolgreich verlaufen, können auf dieser Grundlage neue internationale Projekte in Angriff genommen werden. Die Fähigkeit zum Wissenstransfer kann in erfolgreichen internationalen Projekten aufgebaut werden.

2.3 Zusammenfassung

Die Umweltbedingungen für viele KMU ändern sich, und es zeigt sich, dass viele von ihnen bereits auf die neuen Anforderungen reagieren. Dies je nach Größe in unterschiedlichem Maße. Allerdings darf man auch annehmen, dass größere KMU von

den Umweltänderungen stärker betroffen sind. Die Form der Kooperation nimmt hier durchaus einen relevanten Stellenwert ein. Sie stellt ein oft gewähltes Mittel dar, die Anforderungen der Internationalisierung zu bewältigen.

Diese Anforderungen sind durchaus existenzieller als in Großunternehmen, da ein Misserfolg sich stärker auswirkt. Auch besteht bei KMU eine Ressourcenknappheit in den Bereichen Management und Kapital. Wie beschrieben ist die geringe Größe aber für sich noch kein Hinderungsgrund. KMU sind flexibler und können ihre kurzen Kommunikationswege zu ihrem Vorteil nutzen. Auch können sie durch ein schrittweises Vorgehen zunächst Erfahrungen sammeln, die sie dann Risikomindernd einsetzen können.

3 Kooperation als Bewältigungsstrategie der Internationalisierung

3.1 Definition des Begriffes „Kooperation“

Etymologisch betrachtet lässt sich Kooperation auf das lateinische „cooperatio“ zurückführen, was „Mitwirkung“ oder „Zusammenarbeit“ bedeutet.²³

Thelen weist darauf hin, dass für Kooperationen unterschiedliche Begriffe verwendet werden, wie Koalition, Verband, Allianz oder strategische Allianz.²⁴ Diese Begriffe meinen im Einzelfall immer eine Kooperation, aber in unterschiedlichen Ausprägungen. Der Begriff strategische Allianz meint z.B. auch Fusionen und Übernahmen.

Kaufmann²⁵ lehnt eine enge Definition des Begriffes ab. Er betrachtet Kooperation als Grundlage der arbeitsteiligen Wirtschaft, durch welche die Spielformen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen beschrieben werden. Deren beobachtete Vielfalt in der Empirie verlangen nach einer weiten Fassung des Begriffes. Unterschiedlich sind die Ausprägungen der Zusammenarbeit, Übergänge und Zwischenformen sind fließend. Er sieht ein Kontinuum von Organisationsformen, die gedanklich zwischen den Eckpunkten Markt und Hierarchie liegen.

So soll die Annäherung an den Begriff über konstitutive Merkmale erfolgen, die für den Bereich dieser Arbeit relevant sind. Konstitutive Merkmale von internationalen Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen sind²⁶ :

- Selbständigkeit
- Freiwilligkeit
- Bewusste vertragliche Vereinbarung
- Aktive gemeinsame Zielerreichung
- Gleichberechtigung
- Sitz in verschiedenen Staaten²⁷

²³ Strohmayer (1996), S. 25

²⁴ Thelen (1993), S. 46

²⁵ Kaufmann (1993), S. 32f.

²⁶ nach Strohmayer (1996), S. 26ff.

²⁷ Kaufmann (1993), S. 33

Das erste konstitutive Element ist die rechtliche und wirtschaftliche **Selbständigkeit** der an der Kooperation beteiligten Unternehmen. Diese ist abzugrenzen von der Unabhängigkeit von Unternehmen in einem Konzern, sowie der Aufgabe der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit, der Fusion. Jedes Unternehmen muss jederzeit die Möglichkeit haben, ohne rechtlich oder wirtschaftlich existenzielle Konsequenzen aus der Kooperation auszuschneiden.

Die Beteiligung an einer Kooperation ist für alle Partner **freiwillig**, unbeachtet von wirtschaftlichen und unternehmenspolitischen Sachzwängen, die zu einer Kooperation führen. Diese Sachzwänge führen bei unterschiedlichen Unternehmen nicht zwangsläufig dazu, dass eine Veränderung der Situation mittels Kooperation angestrebt wird. Anders herum bedingt die Freiwilligkeit auch, dass die Zusammenarbeit grundsätzlich im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen von einem der Partner beendet werden kann.

Für die Kooperation ist weiterhin charakteristisch, dass sie auf einer **bewussten vertraglichen Vereinbarung** beruht, entweder einer mündlichen oder einer schriftlichen, als Ergebnis eines bewussten Entscheidungsprozesses. Somit soll die Kooperation hier abgegrenzt werden von freiwilligen oder verpflichtenden Mitgliedschaften in Vereinen oder Verbänden. Eine weitere Abgrenzung soll erfolgen von „Still-schweigenden Kooperationen“, von mehr oder weniger zufälligem Parallelverhalten mehrerer Unternehmen, welches nicht auf vertraglichen Vereinbarungen beruht.

Weiterhin soll genannt werden die **aktive gemeinsame Zielerreichung**. Die Partner verfolgen gemeinsame oder gemeinsam festgelegte Ziele und arbeiten aktiv zusammen. Dabei wird unter aktiver Zusammenarbeit die Koordination von Funktionen und Aufgaben oder deren Übertragung auf gemeinsame Einrichtungen verstanden. Das übergeordnete Ziel jeder Kooperation besteht dabei in der Verbesserung der Wettbewerbssituation aller beteiligter Partner. Die Konkretisierung der einzelnen Unternehmensziele kann dabei durchaus unterschiedlicher Ausprägung sein. Eine Kompatibilität mit den Unterzielen der Partner muss jedoch gewährleistet bleiben. So ist das „Agreement“ als mündliche Absprache zur Wettbewerbsbeschränkung von der Kooperation abzugrenzen, da hier keine aktive Zusammenarbeit vorliegt.

Es ist weiterhin zu nennen das Kriterium der **Gleichberechtigung**. Die Partner sind gleichberechtigt und erzielen durch ihr kooperatives Verhalten einen gegenseitigen Nutzen, nicht nur finanzieller Natur. Eine Kooperation ist grundsätzlich zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen denkbar. Ein gewisses Größengleichgewicht ist jedoch insofern von Vorteil, als bei unterschiedlich großen Partnern ein Abhängigkeitsverhältnis des kleineren Partners entstehen kann, die dessen Unabhängigkeit gefährdet. Dies würde auf die Machtstrukturen in der Kooperation einwirken, und somit gegen das Kriterium der Gleichberechtigung verstoßen.

Als zusätzliches Kriterium im Sinne der vorliegenden Arbeit soll der **Sitz der Unternehmen in verschiedenen Staaten** genannt werden.²⁸ Dies ist definitorisch notwendig, da hier von Kooperationen mit ausländischen Partnern ausgegangen wird.

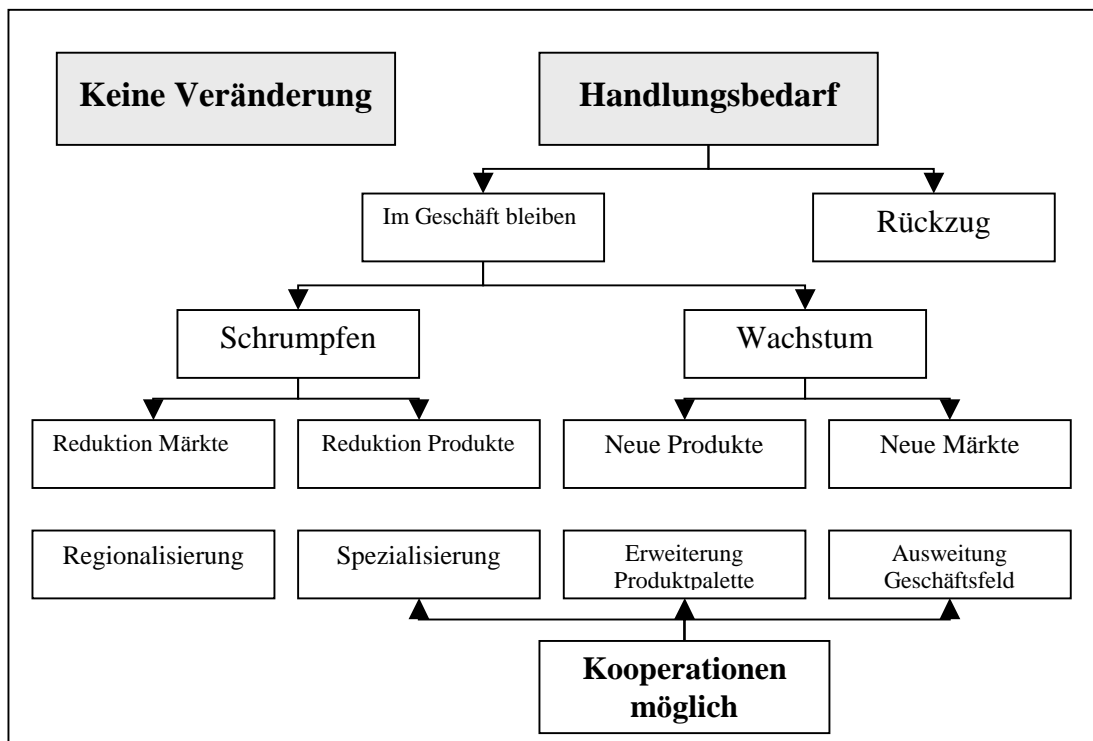
3.2 Motive internationaler Kooperationen²⁹

Abb. 4 zeigt die grundsätzlichen Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens in einer sich verändernden Umwelt. Vorausgesetzt, das Unternehmen will am Markt bleiben, kann es entweder schrumpfen oder wachsen. Beim Schrumpfen können Märkte oder Produkte reduziert werden. Beim Wachstum können neue Produkte oder neue Märkte ins Auge gefasst werden. Mit Ausnahme der Schrumpfung der Märkte ist in allen Feldern eine Kooperation mit anderen Unternehmen möglich.

²⁸ nach Kaufmann (1993), S. 33

²⁹ Thelen (1993), S. 51ff.

Abbildung 4 : Möglichkeiten der Reaktion auf veränderte Wettbewerbsbedingungen



Quelle : Rumer (1994), S. 19

Grundsätzlich ist zwischen kooperativen und kompetitiven Vorgehensweisen zu unterscheiden. Ein Unternehmen wird dann eine Kooperation anstreben, wenn die Zusammenarbeit mit einem Partner vorteilhafter ist als die alleinige Durchführung einerseits, oder eine Geschäftsbeziehung oder der völlige Zusammenschluss mit einer Partnerfirma andererseits.

Die einzelnen Motive für eine auf einen Exportmarkt gerichtete Kooperation können sehr unterschiedlich sein. Im folgenden werden einzelne für KMU relevante Ziele diskutiert. Es lassen sich unternehmensspezifische, marktspezifische sowie wettbewerbsspezifische Beweggründe unterscheiden.

3.2.1 Unternehmensspezifische Motive

- *Mangelnde Kapitalkraft, um eine eigene Exportorganisation (Exportabteilung oder Außenorganisation) zu errichten*

Durch Hinzunahme der Absatzmöglichkeiten eines Partners kann der Absatzbereich auf Auslandsmärkte ausgedehnt werden, ohne zusätzliche Kapazitäten im Vertriebs-

bereich schaffen zu müssen. Marktinvestitionen zur Durchdringung neuer Auslandsmärkte können gemeinschaftlich durchgeführt werden, oder jeder Partner konzentriert sich auf unterschiedliche Schwerpunkte. So können die Kosten für die einzelnen Partner reduziert werden.

- *Geringer Auslastungsgrad der Exportabteilung und Außenorganisation*

Bedingt durch niedrige Exportquoten können oft bestehende kostenintensive Abteilungen nicht effizient genutzt werden. Durch Hinzunahme der Leistungen des Partners wird eine bessere Auslastung und damit Effizienzsteigerung und Kostensenkung erreicht.

- *Nutzung einheimischer Vertriebsnetze*

Durch die Kooperation mit einem einheimischen Partner kann eine schnelle Marktpenetration erreicht werden. Oft ergänzen sich technisches Know-how und die Qualität der Produkte eines Partners mit dem eingeführten Vertriebsnetz eines anderen Partners. Der einheimische Partner ist mit den Vertriebsusancen und Kundenproblemen vertraut. Die Bedeutung des Vertriebsnetzes beruht nicht nur auf der Zahl der Verkaufsstellen, sondern in Abhängigkeit von den angebotenen Leistungen auch auf der Fähigkeit zur technischen Beratung, der Qualität des Kundendienstes und sonstiger zur Problemlösung für den Kunden erforderlicher Serviceleistungen.

- *Erhöhung der Markttransparenz*

Die Verbesserung der Markttransparenz ist eine wichtige Voraussetzung für den Zugang zu einem Auslandsmarkt und insbesondere für die Anpassung an unterschiedliche Marktbedingungen und Abnehmerwünsche. Die notwendige Marktforschung überfordert KMU meist in finanzieller und personeller Hinsicht. Durch Informations- und Erfahrungsaustausch über Nachfrageentwicklung, Konkurrenzsituation, Qualität und Preise für bestimmte Produkte können kooperierende Unternehmen aus verschiedenen Ländern mit verhältnismäßig wenig Kostenaufwand einen Überblick über Auslandsmärkte erhalten. Bessere Markttransparenz kann auch durch gemeinsame Marktforschung erreicht werden.

- *Zersplitterung der Exporttätigkeit auf verschiedene Auslandsmärkte*

Das Produktprogramm von KMU ist in der Regel auf bestimmte spezialisierte Produkte beschränkt, für die der Gesamtbedarf in den einzelnen Exportmärkten relativ gering ist. Will das Unternehmen seine Exporttätigkeit intensivieren, so muss es versuchen, diese Produkte auf möglichst vielen Ländermärkten abzusetzen. Den hohen Kosten für Marktforschung, Werbung und Aufbau eines leistungsfähigen Vertriebsnetzes stehen hier nur geringe Exportumsätze gegenüber. Ein kooperatives Vorgehen ermöglicht eine kostengünstigere und auch effizientere Marktbearbeitung.

- *Mengeneffekte (economies of scale) und Rationalisierung*

Neben dem Vertriebsbereich können auch in der Produktion Kosten gesenkt werden. Das gilt insbesondere für Unternehmen mit komplementären Produktionsprogrammen. Durch Programmbereinigung, also wechselseitiger Spezialisierung, können eine bessere Kapazitätsauslastung und damit Kostensenkungen erreicht werden.

- *Ergänzung des Produktionsprogramms*

Besteht ein Trend zu Komplettlösungen, die aber vom Unternehmen nicht angeboten werden können, so können komplementäre Produktprogramme von Partnern die Marktposition stärken.

- *Zugang zu technischem Know-how*

Um bei fortschreitender technologischer Entwicklung mithalten zu können, bieten sich Kooperationen an. Durch Lizenznahme kann z.B. auf FuE verzichtet werden. Eine gemeinsame FuE kann Kosten und damit das Risiko für die beteiligten Unternehmen senken. Auch ergeben sich durch die Ergänzung von Know-how und FuE – Potentialen Synergieeffekte.

- *Risikoreduzierung*

Eine Reduzierung des Risikos ergibt sich in mehreren Bereichen. Durch die verbesserte Informationsbeschaffung wird die Gefahr eines Fehlschlages vermindert. Tritt dieser ein, werden durch geteilte Kosten die finanziellen Ressourcen der Partner weniger belastet. Ermöglicht eine Kooperation einen schnelleren Markteintritt, so senkt auch dies das Risiko. Ferner können politische Risiken im Exportmarkt durch die Zusammenarbeit mit einheimischen Partnern begrenzt werden.

- *Finanzierungserleichterungen*

Der Finanzbedarf ist bei kooperativem Vorgehen geringer. Die Beschaffung von Fremdkapital ist deshalb leichter, insbesondere wenn mehrere Partner die Sicherung übernehmen.

3.2.2 Marktspezifische Motive

- *Große geographische Streuung der Abnehmer bei geringen Absatzquoten in den einzelnen Exportmärkten*

Der Aufbau eigener Vertriebsorganisationen ist unter diesen Umständen nicht rentabel. Eine effiziente direkte Marktbearbeitung ist für das KMU allein sehr schwer.

- *Konzentrationstendenzen auf der Abnehmerseite*

Daraus resultieren Auftragsgrößen, welche die Kapazitäten eines einzelnen KMU übersteigen können.

- *Exporterschwerende Wirtschaftsordnungen, Gesetze oder andere Bestimmungen*

Viele Staaten begünstigen durch Gesetze, Verordnungen oder stillschweigende Verwaltungspraktiken ihre Staatsbürger gegenüber Ausländern (tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse). Solche Wettbewerbsverzerrungen können den Marktzugang erschweren oder unmöglich machen. Eine Kooperation mit einem einheimischen Unternehmen kann solche Hürden umgehen helfen. Man kann die Situation für sich ausnutzen, indem man selbst vor Wettbewerb geschützt wird.

- *Subventionen oder Steuererleichterungen für Investitionen im Auslandsmarkt*

Die Erfahrungen eines einheimischen Partners im Umgang mit Behörden sowie seine persönlichen, wirtschaftlichen und politischen Kontakte können einen wertvollen Beitrag für die Kooperation leisten und es z.B. ermöglichen, in den Genuss von Steuererleichterungen bzw. Subventionen zu kommen.

- *Nationale Präferenzen der Abnehmer im Exportmarkt*

Sind die Präferenzen für nationale Anbieter in einem Land besonders stark, ist ein ausländischer Partner der einheimischen Konkurrenz gegenüber von vornherein be-

nachteiligt. Die Zusammenarbeit mit einheimischen Partnern schaltet diesen Wettbewerbsnachteil aus.

- *Fehlen von Absatzmittlern oder schlechte Kontakte zu ihnen im Exportland*

Ist es nicht möglich, marktkundige Absatzmittler zwischenzuschalten, bleibt dem exportierenden Unternehmen nur der Weg des direkten Absatzes. Aber auch wenn geeignete Absatzmittler vorhanden sind, verhindern oft mangelnde Marktkenntnisse deren Einschaltung. Ein Partner, der über entsprechende Marktkenntnisse und Kontakte im Auslandsmarkt verfügt, kann den Markteintritt in diesem Fall erleichtern.

3.2.3 Wettbewerbsspezifische Motive

- *Große Anzahl konkurrierender in- und ausländischer Unternehmen*

Ist der Markt durch eine große Anzahl kleinerer und in etwa gleich starker Konkurrenten gekennzeichnet, kann sich durch eine Kooperation die relative Wettbewerbsstärke der Kooperationspartner verbessern.

- *Kapitalkräftige Konkurrenten mit großer Marktgeltung auf den Exportmärkten*

Durch Zusammenarbeit mit gegenwärtigen Konkurrenten kann ein wirtschaftliches Gegengewicht zu großen Anbietern geschaffen werden.

3.3 Unterscheidung verschiedener Kooperationsbereiche³⁰

In diesem Kapitel sollen die hauptsächlichen Bereiche kooperativer Zusammenarbeit beschrieben werden. Dies sind die Marktforschung, FuE, die Produktion sowie der Vertrieb.

3.3.1 Marktforschung

Die Zusammenarbeit im Bereich der Marktforschung zielt auf Beschaffung von Informationen über den Exportmarkt. Die gewonnenen Daten können folgende Bereiche umfassen :

- die Nachfrage (Struktur der Bedürfnisse, Kaufkraft der Abnehmer, Sättigung des Marktes etc.)
- die Konkurrenz
- der Marketing – Mix der Konkurrenz (Produkte, Vertriebswege, Preise, Kommunikation)
- die restliche relevante Umwelt (Lieferanten, Medien, Arbeitskräfte, rechtliche und politische Rahmenbedingungen)

Die kooperative Marktforschung kann als formloser Informationsaustausch erfolgen. Daran sind meist mehrere Unternehmen beteiligt. Es können sogar Unternehmen aus verschiedenen Branchen sein, die den gleichen Auslandsmarkt bearbeiten, oder Unternehmen aus verschiedenen Ländern, die jeweils ihre Erfahrungen einbringen.

Diese Form der Zusammenarbeit ist rechtlich unverbindlich und leicht zu verwirklichen, da sie noch mit wenig Kapital- und Warenverkehr verbunden ist. Eine verbindlichere Form ist die gemeinsame Erteilung von Marktforschungsaufgaben. Die verbindlichste Form ist die Schaffung einer gemeinsamen Stelle, die mit Marktforschungsaufgaben betraut ist.

³⁰ Thelen (1993), S. 61ff.

3.3.2 Vertrieb

Der Vertrieb gab den frühesten und stärksten Anstoß zur zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, so dass sich hier vielfältige Formen der Zusammenarbeit entwickelt haben, von der losen Vereinbarung bis zu Gemeinschaftsgründungen.

Gerade für KMU mit wenig Exporterfahrung bietet eine Vertriebskooperation die Möglichkeit, eigene Marktchancen auf Auslandsmärkten zu erforschen, ohne bereits größere Investitionen in diesem Markt vornehmen zu müssen. Vertriebskooperationen sind sowohl in horizontaler wie in vertikaler Richtung möglich.

Die **horizontale Vertriebskooperation** bietet sich dann an, wenn sich die Fertigungsbereiche der Partner ergänzen. Sie kann folgende Ausprägungen annehmen :

- *Ein Unternehmen stellt sein Vertriebsnetz auch dem Partner zur Verfügung.*

Vorteilhaft ist eine Kooperation mit einem Unternehmen aus dem angestrebten Exportmarkt. Aber auch Unternehmen aus dem eigenen Land kommen in Betracht, wenn sie den Exportmarkt bereits erfolgreich bearbeiten und über ein eingeführtes Distributionsnetz verfügen.

- *Es erfolgt eine gegenseitige Nutzung der beidseitigen Vertriebsorganisationen.*

Hier kommen in erster Linie ausländische Partner in Frage. Es ist aber auch eine Zusammenarbeit von inländischen Unternehmen möglich, wenn diese über eigene Vertriebsnetze in unterschiedlichen Auslandsmärkten verfügen.

- *Es wird gemeinsam ein Vertriebsnetz im Auslandsmarkt errichtet.*

Es kann sowohl mit inländischen als auch mit ausländischen Partnern kooperiert werden, wenn gemeinsam ein Drittmarkt bearbeitet wird. Marktinvestitionen zur Durchdringung neuer Auslandsmärkte können entweder gemeinschaftlich oder nach Schwerpunktmärkten aufgeteilt, getrennt vorgenommen werden. Bisher nebeneinander existierende Vertriebsnetze lassen sich koordinieren oder zusammenlegen.

Bei der **vertikalen Vertriebskooperation** arbeiten Hersteller und Händler z.B. in Form von Alleinvertriebsverträgen eng zusammen. Der Handelsbetrieb ist dabei nicht nur Warenverteiler, sondern übernimmt im internationalen Geschäft eine wichtige Mittlerrolle zwischen Hersteller und Kunde. Der Hersteller erhält über den

Händler die notwendigen Informationen über den Markt, z.B. Konkurrenzverhältnisse, Kundenpräferenzen, gesetzliche Vorschriften etc.

Die engste Form der vertikalen Vertriebskooperation bilden Franchiseverträge.

3.3.3 Produktion

Die zwischenbetriebliche Kooperation in der Produktion kann viele Teilbereiche der Leistungserstellung umfassen. Im wesentlichen unterscheidet man drei Grundformen:

- *Die Partnerunternehmen entschließen sich, ihr Produktionsprogramm abzustimmen*

Die Abstimmung kann in Form der Typisierung und Normung der Produkte oder durch eine Produktbereinigung und Spezialisierung der Partner erfolgen.

- *Die Partnerunternehmen stellen komplementäre Teile für ein gemeinsames Endprodukt her.*

Dazu gehören auch Zulieferverträge, über die Großunternehmen Teilbereiche ihrer Produktion, die eine hohe Spezialisierung erfordern, an mittelständische Unternehmen ausgliedern.

- *Die Partnerunternehmen entschließen sich, ein Produkt oder eine Reihe von Produkten in einer gemeinsamen Tochtergesellschaft herzustellen.*

Diese Form der Kooperation ermöglicht den Markteintritt in Länder, in denen der Warentransfer durch Importrestriktionen eingeschränkt ist, durch die gemeinsame Gründung einer Produktionsstätte im Zielland.

3.3.4 Forschung und Entwicklung

Bei Kooperationen im Bereich der Forschung und Entwicklung erfolgt eine Bündelung von Erfahrungen, Einrichtungen und spezialisierten Arbeitskräften. Die Vorteile für die Unternehmen liegen sowohl in Rationalisierungs- und Kostensenkungseffekten als auch in der Verringerung des Kapitalrisikos. Durch Nutzung von Synergieeffekten bietet sich die Chance, Produkte schneller als die Konkurrenz zu entwickeln.

FuE - Kooperationen kommen sowohl in horizontaler Richtung, d.h. mit anderen Herstellern, als auch in vertikaler Richtung mit Lieferanten und Abnehmern vor.

Die Kooperation kann in Form der Koordinierung und Spezialisierung der Forschungen erfolgen, oder der Forschungssektor wird vollständig oder teilweise ausgegliedert und in eine Gemeinschaftsgründung eingebracht. Für KMU kommt in der Regel nur die erste Vorgehensweise in Betracht. Sie verfügen kaum über dauerhaft institutionalisierte FuE – Abteilungen. Es sind meist nur wenige Mitarbeiter mit FuE – Aufgaben betraut. Diese kleinen Forschungsteams lassen sich nur schwer aus dem Betrieb herauslösen.

Bei Forschungsk Kooperationen von KMU handelt es sich fast ausschließlich um angewandte Forschung. Sie sind nicht in der Lage, Forschungsprogramme zu unterhalten, die nicht auf kurz- oder mittelfristige Sicht einen kommerziellen Erfolg versprechen.

Die gemeinsamen FuE - Aktivitäten entwickeln sich häufig aus einer Lizenzübernahme und dem damit verbundenen Erfahrungsaustausch. Zeigt sich die Kooperation als erfolgreich, wird sie oft auf andere Funktionsbereiche wie Produktion und Marketing ausgeweitet.

3.4 Hemmnisse internationaler Kooperationen³¹

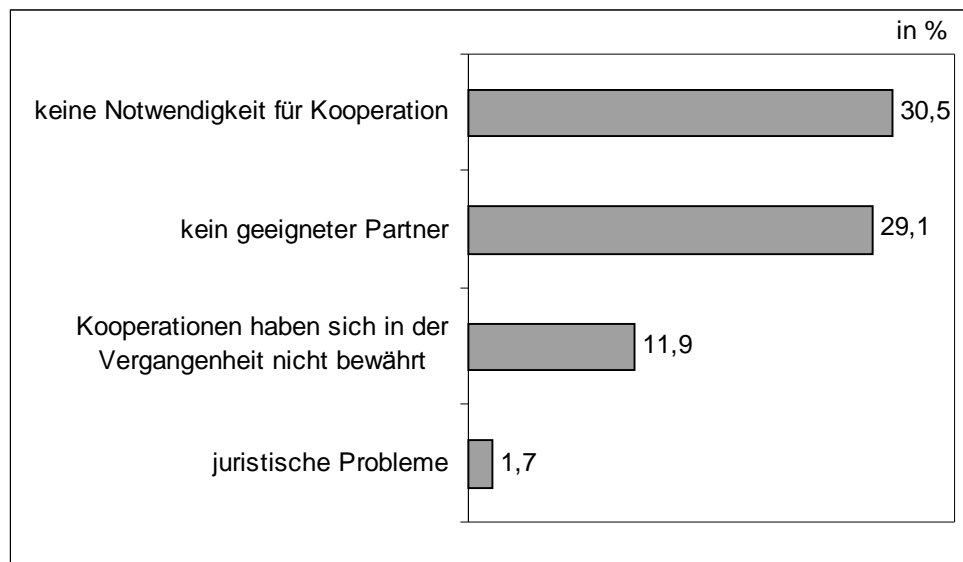
Fieten hat das Kooperationsverhalten von kleinen und mittleren Zulieferunternehmen untersucht. Als wesentliches Kooperationshemmnis wurden dabei die Kosten für die Partnersuche identifiziert.

Würde jedes Unternehmen der Welt einer möglichst exakten betriebswirtschaftlichen Analyse bezüglich einer Kooperation unterzogen, würde mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit ein geeigneter Partner gefunden. Die Kosten für die Suche wären jedoch untragbar hoch. Deshalb wird die Suche vernünftigerweise auf potentielle Partner beschränkt, bei denen die Kosten für die Informationsbeschaffung vergleichsweise gering sind.

³¹ Fieten (1997), S. 244ff.

In nicht wenigen Fällen unterbleibt eine systematische Partnersuche. Kooperationen basieren daher meist auf existierenden Kontakten, bzw. auf zufälligen Begegnungen auf Fachtagungen, Messen etc. Wird im Rahmen dieser Kontakte kein geeigneter Partner gefunden, gelten offenbar für die in der Untersuchung befragten Unternehmen die Kooperationsbemühungen als gescheitert.

Abbildung 5 : Gründe für das Nicht - Kooperieren bei Unternehmen ohne Kooperation



Quelle : nach Fieten (1997), S. 245

Die Tatsache, dass nur etwa ein Drittel der nicht-kooperierenden Unternehmen keine Notwendigkeit zur Kooperation sieht, könnte dahingehend gedeutet werden, dass ca. zwei Drittel diese Notwendigkeit durchaus sehen. Für 29,1% findet sich aber kein geeigneter Partner, für weitere 11,9% war die Partnersuche in der Vergangenheit von einem Misserfolg begleitet. Ihre Kooperationen sind gescheitert.

Das Problem der Partnersuche und -beurteilung wird auch bei Thelen³² als größtes Problem genannt. Dabei wird es von kooperationsinteressierten, aber noch nicht kooperierenden Unternehmen als bedeutender eingeschätzt als von bereits kooperierenden.

³² Thelen (1993), S. 127

3.5 Zusammenfassung

Nach der Abgrenzung des Begriffes der betrachteten Kooperation in diesem Kapitel wurden ausführlich Problemlagen der Internationalisierung dargestellt, die Motive für Kooperationen sind. Diese sind verschiedenster Art. Ihre Bewältigung kann in unterschiedlichen Kooperationsformen stattfinden, die wichtigsten dieser Kooperationsstypen wurden hier dargestellt.

Es gibt zunächst die unternehmensspezifischen Motive, wie Kapital oder die Erreichung optimaler Produktionsgrößen. Dann die marktspezifischen Motive wie die große Streuung der Abnehmer oder Handelshemmnisse. Schließlich kann auch eine Kooperation eingegangen werden, um die eigene Stellung im Wettbewerb zu verbessern.

Zur Durchführung des Vorhaben wurden die Kooperationen in verschiedene Typen unterteilt. Angefangen bei der Marktforschung und dem Vertrieb über die Produktion zur Forschung und Entwicklung. Diese Typen können natürlich auch in Kombination miteinander oder mit noch anderen Bereichen vorkommen.

Als begrenzender Faktor bei der Durchführung einer Kooperation wurde die Partnersuche festgestellt.

4 Risiken

Die Literaturlage zum Thema Kooperationen ist eindeutig. Kooperationen werden als geeignetes Mittel für KMU gesehen, vielfältige Probleme zu meistern, auch und gerade die Internationalisierung. Die Risiken werden dabei meist nur kurz und nur beiläufig behandelt. DeBresson / Amesse³³ sind sogar der Ansicht, dass die Netzwerk – Forschung versäumt hat, zu beschreiben, warum Netzwerke nicht den gewünschten Nutzen erbringen oder scheitern. Dabei sind KMU, wie in Kapitel 2 beschrieben, durchaus anfälliger für einzelne Risiken als Großunternehmen. Ein einziger geschäftlicher Misserfolg kann schon das ganze Unternehmen gefährden.

In diesem Kapitel sollen deshalb die speziellen Risiken der Kooperation zusammengetragen und näher beschrieben werden.

4.1 Daten zum Kooperationserfolg nach Lubritz³⁴

In Kapitel 2.1.2. wurden die Motive für ein Auslandsengagement von KMU genannt. Dies waren hauptsächlich die Erschließung neuer Märkte sowie günstigere Produktionskosten im Ausland, wodurch gleichzeitig bestehende Märkte gesichert werden. Entsprechend ist in der Untersuchung von Lubritz zu beobachten, dass Kooperationen in diese Richtung zielen. Die meisten Kooperationen dienten hauptsächlich dem Verkauf sowie der Produktion mit einem Partner. Daneben fanden sich auch andere Kooperationsformen, deren Bedeutung aber weniger stark war. Zu beachten ist allerdings, dass Lubritz nur Betriebe des produzierenden und verarbeitenden Gewerbes untersucht hat, was die Tragweite der Ergebnisse einschränkt. Die Untersuchung soll trotzdem hier dargestellt werden, da sie einen guten Einstieg in das behandelte Thema verspricht, nämlich einen quantitativen Überblick über misslungene Kooperationen.

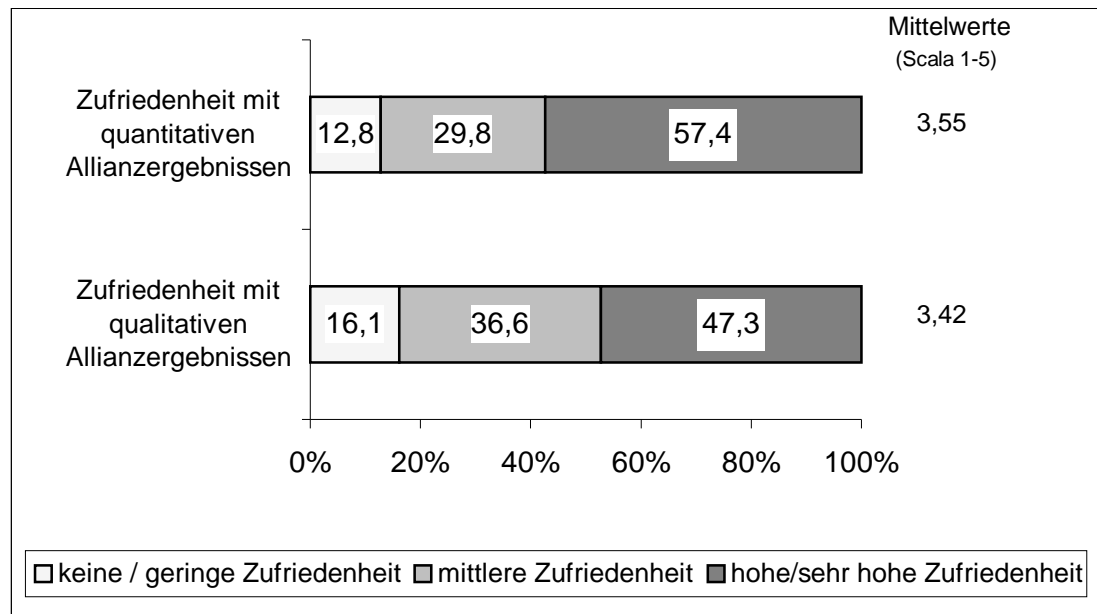
Der Umfang der untersuchten Gruppe betrug $n = 97$ Unternehmen. Die Unternehmen waren alle nach Kooperationen im Sinne der in dieser Arbeit verwendeten Definition

³³ DeBresson / Amesse (1991), S. 369

³⁴ Lubritz (1996), S. 242ff.

ausgesucht worden. Die untersuchten Unternehmen hatten höchstens 500 Mitarbeiter und erwirtschafteten bis zu 500 Mio. DM Umsatz. Dabei zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen Auslandsaktivitäten und Unternehmensgröße wie auch schon in Kapitel 2.1.4. beschrieben.

Abbildung 6 : Quantitative und qualitative Zufriedenheit mit dem Kooperationserfolg



Quelle : nach Lubritz (1996), S.243

Der Erfolg wurde als die Zufriedenheit mit den im Rahmen der Kooperation erzielten Ergebnissen verstanden. Dabei wurde zwischen der Beurteilung der qualitativen und der quantitativen Ergebnisse unterschieden. Mit den quantitativen Ergebnissen wurden quantifizierbare Größen in ihrer Gesamtheit angesprochen (sowohl mengen- als auch wertmäßige Größen). Dagegen stellte der Begriff der qualitativen Ergebniszufriedenheit auf Ziele ab, die sich zum einen einer zahlenmäßigen Erfassung entziehen (so auch das Erreichen einer strategischen Position durch die Kooperation). Zum anderen umfasst dieser Begriff auch die Qualität, mit der die von den Kooperationspartnern eingebrachten Leistungen bewertet werden. Beide Beurteilungskategorien weisen dabei eher gemäßigte Zufriedenheitsgrade aus.

Mit den quantitativen Ergebnissen waren 57,4% der Unternehmen zufrieden bzw. sehr zufrieden. Allerdings gaben auch fast 30% einen lediglich mittleren Zufriedenheitsgrad an, der auf eine zumindest teilweise Verfehlung der Allianzziele hindeutet. Der Zufriedenheitsgrad in bezug auf die erreichten qualitativen Ziele fiel hingegen

schwächer aus. Weniger als die Hälfte der Befragten äußerte hohe oder sehr hohe Zufriedenheit; einen mittleren Zufriedenheitsgrad nannten 36,6% (vgl. Abb. 6).

Das heißt im Umkehrschluss, dass ca. 15% der untersuchten Kooperationen ihre Ziele ganz verfehlt haben, und ca. ein Drittel zumindest nicht den gewünschten Erfolg hatten. Wobei ein besseres Ergebnis bei den quantitativen Ergebnissen darauf hindeuten könnte, dass über den konkreten Leistungsaustausch hinausgehende Erwartungen auch in 10% der erfolgreichen Kooperationen nicht erfüllt wurden.

Thelen³⁵ schlüsselt in einer ähnlichen Untersuchung die Abweichungen von Erwartungen und erreichten Zielen bei Exporteuren weiter auf. Während bei erfahrenen Exporteuren die Abweichungen eher gering bleiben, gibt es bei „experimental exporters“ in einigen Bereichen signifikante Unterschiede. Diese sind am stärksten bei der (Nicht-) Gewinnung von Marktkennntnissen durch den Partner. Weiterhin nicht erreicht werden die Erhöhung der Kapazitätsauslastung sowie eine Kostensenkung.

4.2 Risikofelder für den Betrieb

KMU können als ein einzelnes Profit – Center betrachtet werden. Ihre Risikotragfähigkeit ist begrenzt.³⁶ Die Unternehmen müssen bei internationalen Kooperationen größenspezifische Beschränkungen überwinden, welche sich unterscheiden von den Problemen von Großunternehmen. Weitere Probleme ergeben sich aus der Natur von KMU. Zu nennen sind beschränkte finanzielle Ressourcen und Managementkapazitäten, geringer Zugang zu Informationen, Neigung zu kurzfristigen Plänen und beschränkte Fähigkeiten zum Wissenstransfer.³⁷ Diese grundsätzlichen Probleme wurden in Kapitel 2.2 beschrieben.

Weiterhin in einer Kooperation bedeutsam sind für KMU die Bereiche des Schutzes der Kernkompetenzen und der Wahrung der Flexibilität. Diese Bereiche sind in einer Kooperation möglicherweise konkret gefährdet, und sollen deshalb erst an dieser Stelle näher beleuchtet werden.

³⁵ Thelen (1993), S. 139

³⁶ Kaufmann (1993), S. 14

³⁷ United Nations Conference on Trade and Development (1993), S. 135ff.

KMU sind oft langfristig an eine bestimmte Basisinnovation gebunden, die ihren spezifischen Wettbewerbsvorteil ausmacht. Diese Basisinnovation stellt in Kombination mit Produktions-, Organisations- und den entsprechenden Mitarbeiterfähigkeiten die **Kernkompetenz** des Unternehmens dar. KMU haben in der Regel nur einen einzigen solchen Kernkompetenzbereich. Dies begrenzt die Möglichkeiten eines unternehmensinternen Risikoausgleiches. Aber auch der Schutz und die Kontrolle über die Kernkompetenz ist für KMU lebenswichtig. Hier entstehen Risiken und Chancen durch die Internationalisierung.

Erfordert die Internationalisierung zusätzliche fremdartige Fähigkeiten, so kann die Kernkompetenz des Unternehmens verwässert werden. Dies birgt, abhängig von der Höhe der Investitionen, ein hohes Risiko. Die Kooperation kann hier ein Instrument sein, um zunächst die Flexibilität durch grenzüberschreitende Arbeitsteilung zu wahren und sich auf die Verwertung und Stärkung der eigenen Kernkompetenz zu konzentrieren. Die auslandsspezifischen Risiken werden so begrenzt und eine Auslands-tätigkeit ohne bindende Investitionen ermöglicht.³⁸

Flexibilität ist eine Quelle der Überlebensfähigkeit und des Erfolges kleiner und mittlerer Unternehmen. Kooperationen sind hier ein Mittel, die Abhängigkeit an einen Markt zu verringern, indem zunächst nicht in Ressourcen investiert werden muss. Ist der Leistungsaustausch mit dem Partnerunternehmen zeitlich begrenzt oder variabel gestaltet, so sind Entscheidungen revidierbar. Die Möglichkeit zukünftiger Alternativen hängt aber vom verbleibenden Entscheidungsspielraum nach Eingehen einer Kooperation ab.

Im Zusammenhang mit der Flexibilität steht auch der Faktor Lernen im Auslandsgeschäft. Die Internationalisierung von KMU hat Prozesscharakter, d.h. sie erfolgt schrittweise. Mit Hilfe einer Kooperation wird die endgültige Bindung von Ressourcen zunächst aufgeschoben. In der Zwischenzeit können Lernprozesse stattfinden, welche die Prognosefähigkeit und Qualität von künftigen Entscheidungen deutlich verbessern. Indem starre Bindungen gemieden werden, bleibt das Unternehmen kurzfristig reaktionsfähig. Flexibilität bedeutet hier, dass zukünftige Entscheidungen von

³⁸ Kaufmann (1993), S. 14f.

den bis zu ihrer Realisierung eingehenden Informationen und Erfahrungen abhängig gemacht werden können.³⁹

4.3 Risikofelder in der Kooperation⁴⁰

Eine Kooperation wird nur dann eingegangen, wenn die beteiligten Unternehmen von der Zusammenarbeit größere Vorteile erwarten als von der Alternative des alleinigen Vorgehens oder des vollständigen Zusammenschlusses. Eine Grundbedingung für die Erreichung des angestrebten Nutzens besteht darin, dass jeder Partner bereits allein lebensfähig ist und erfolgreich arbeitet.

Thelen nennt einige Voraussetzungen für den Kooperationserfolg, die im Umkehrschluss auch Quellen für Risiken sind, wenn ihnen nicht genug Beachtung geschenkt wird.

- *Gleiche strategische Ziele und Wertvorstellungen der Partner*

Verfolgen die Kooperationspartner unterschiedliche strategische Ziele, sind Konflikte in der Partnerschaft quasi vorprogrammiert. Die Übereinstimmung der strategischen Unternehmensziele ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Je intensiver die Zusammenarbeit zwischen den Partnern ist, desto wichtiger wird dieser Punkt. Deshalb sollte vor einer Kooperation der Vergleich der Unternehmenskulturen und -Strategien stehen.

- *Profitabilität der Zusammenarbeit für alle beteiligten Partner*

Eine Kooperation kann nur dann Bestand haben und erfolgreich sein, wenn jeder der beteiligten Partner einen Nutzen aus dieser Zusammenarbeit hat. Dabei ist es nicht zwingend notwendig, dass die Nutzen der Partner gleich groß sind oder zum gleichen Zeitpunkt erfolgen. Es ist eher anzunehmen, dass jeder der Partner den Nutzen der Kooperation subjektiv wahrnimmt und die Verteilung als gerecht empfindet, wenn der wahrgenommene Nutzen in einem ausgewogenen Verhältnis zu den Investitionen steht.

³⁹ Kaufmann (1993), S. 37f.

⁴⁰ Thelen (1993), S. 67ff.

- *Ausgeglichene Machtverhältnisse*

Keiner der Partner sollte in der Kooperation dominieren. Macht oder Zwang ist keine Basis für Zusammenarbeit. Fühlt sich ein Unternehmen unterdrückt, wird es kaum bereit sein, sich für gemeinsame Ziele einzusetzen. Die Gefahr besteht, dass wertvolle Zeit und Ressourcen in Machtkämpfe investiert werden und nicht in die Erreichung der gemeinsamen Zielsetzungen.

- *Ähnliche Unternehmensgröße*

Unterscheiden sich die Kooperationspartner hinsichtlich der Unternehmensgröße signifikant, könnte der kleinere Partner dominiert werden und in ein zu großes Abhängigkeitsverhältnis vom größeren Kooperationspartner geraten.

- *Kompatibilität im Managementstil*

Kooperieren Unternehmen in einem oder mehreren Unternehmensbereichen, bedeutet dies, dass innerhalb dieser Funktionsbereiche Entscheidungen gemeinsam getroffen werden müssen. Durch die Kompatibilität der Führungsstile wird hier die Zusammenarbeit erleichtert.

Kulturunterschiede können hier zu Missverständnissen führen, und den Aufbau einer Vertrauensbasis gefährden.⁴¹

- *Sich ergänzende Wettbewerbsstärken*

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit müssen die kooperierenden Unternehmen davon überzeugt sein, dass der andere Partner etwas in die Kooperation einbringt, was sie selbst brauchen. Dies können unterschiedliche Wettbewerbsstärken oder auch zusätzliches Know-how sein. Die Stärken der Partner sollten dabei komplementär sein.

- *Regelmäßige Kontakte*

Wichtig für die Qualität der Zusammenarbeit ist die Kommunikation zwischen den Partnern. Eine offene Kommunikation erleichtert die laufende Koordinierung. Dabei sollten die Kontakte regelmäßig und persönlich stattfinden. Dies stärkt die Vertrauensbasis.

⁴¹ Hirsch-Kreinsen (2002), S. 389ff.

- *Harmonie der Persönlichkeiten*

Die Beziehung zwischen den Partnerunternehmen ist stark von den Persönlichkeitsmerkmalen der Kontaktpersonen geprägt. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sollte hier die „Chemie“ stimmen.

Nach diesen grundsätzlichen Überlegungen zu Kooperationsrisiken sollen nun für einzelne Kooperationstypen die speziellen Gegebenheiten untersucht werden. Dabei werden in Anlehnung an Lubritz⁴² die wichtigsten Kooperationsbereiche Vertrieb, Produktion und FuE berücksichtigt.

4.4 Risiken in Vertriebs – Kooperationen

Die Vertriebskooperation ist die am meisten verbreitete,⁴³ daraus kann man folgern, dass sie am wenigsten mit Risiken behaftet ist. Trotz der Vielfalt der Kooperationsformen in diesem Bereich ist anzunehmen, dass sich die Risiken mit denen normaler Exportgeschäfte weitgehend decken, insbesondere dann, wenn der Partner als Absatzmittler tätig ist. Nimmt der Partner selbst Waren in sein Lager auf und verkauft diese auf eigene Rechnung, so entfallen Risiken.

Die Sparkasse⁴⁴ unterscheidet bei den Exportrisiken zwischen versicherbaren und nichtversicherbaren Risiken.

4.4.1 Versicherbare Risiken

Versicherbare Risiken sind das Fabrikationsrisiko, die Transportrisiken, das Abnehmerisiko, das Lagerrisiko sowie das Zahlungsrisiko.

Das *Fabrikationsrisiko* besteht darin, dass eine Ware produziert wird, das Geschäft jedoch noch vor dem Export scheitert. Ist die Ware nicht anderweitig absetzbar, kann der Schaden bei einer Versicherung geltend gemacht werden.

⁴² Lubritz (1996), S. 242ff.

⁴³ Lubritz (1996), S. 242ff.; Thelen (1993), S. 118

⁴⁴ <http://www.sparkasse.de/artikel/0.4705.111.00.html> , Stand 18.1.2003

Beim *Transportrisiko* handelt es sich um die Gefahr, dass die Ware beschädigt wird oder nicht den richtigen Bestimmungsort erreicht. Schäden aus nicht möglichem oder verspätetem Weiterverkauf sowie aus einer Vertragsstrafe können versichert werden.

Ist die Ware beim Kunden eingetroffen, wird jedoch nicht angenommen, so können daraus entstehende Schäden, das *Abnehmerisiko*, mit einer Ausfuhrkreditversicherung abgemildert werden.

Müssen Waren vor der Versendung zwischengelagert werden, können sie in dieser Zeit beschädigt oder gestohlen werden. Das *Lagerrisiko* kann ebenfalls versichert werden.

Sind die Waren pünktlich geliefert und auch akzeptiert worden, werden aber nicht bezahlt, so entstehen Schäden entweder durch den Ausfall oder durch kostenträchtige rechtliche Schritte. Das *Zahlungsrisiko* ist ebenfalls mit einer Ausfuhrkreditversicherung abgedeckt.

Die Bedeutung der Risikoabfederung in diesem Bereich wird durch das staatliche Angebot der Hermes Versicherung deutlich. Ist der Käufer ein privates Unternehmen, werden Hermesgarantien gestellt, handelt es sich um einen staatlichen Abnehmer, stehen die Hermesbürgschaften zur Verfügung.

4.4.2 Nicht versicherbare Risiken

Die nicht versicherbaren Risiken beim Export sind das Absatzrisiko, rechtliche Risiken sowie das Wechselkursrisiko. Das Absatzrisiko und rechtliche Risiken sind die wesentlichen Gründe, eine Kooperation einzugehen, da diese Risiken durch eine Kooperation gemildert werden.

Beim *Absatzrisiko* geht es darum, für die eigene Ware überhaupt Käufer zu finden. Um dies zu erleichtern, kann eine Kooperation geschlossen werden. Als besonders wichtig wird hier eine stabile Vertrauensgrundlage erachtet, auch um die Kontrollkosten möglichst niedrig zu halten. Ein starkes Betrugspotential ist bei konkurrieren-

den Unternehmen gegeben, weshalb mit diesen nur sehr wenig, oder nur in nicht dem Wettbewerb ausgesetzten Bereichen kooperiert wird. Für konkurrierende Unternehmen kann es beispielsweise wesentlich leichter und gewinnträglicher sein, den Absatzmarkt des anderen durch Betrug zu übernehmen. Ein Unternehmen mit komplementären Produkten dagegen hat ein starkes Interesse an der Zusammenarbeit, da es so seine Produktpalette erweitern kann.⁴⁵

Auch die *rechtlichen Risiken* werden bei Vertriebskooperationen sehr hoch bewertet. So sind in diesem Bereich wesentlich häufiger detaillierte schriftliche vertragliche Regelungen anzutreffen als z.B. in der Produktion. Dadurch werden juristische Kontrollmöglichkeiten geschaffen, die im Betrugsfall den Verlust mindern können. Inhalte sind Preisgrenzen, Absatzgebiete oder Vertriebsleistungen.⁴⁶

Das *Wechselkursrisiko* ist dagegen recht leicht über Währungsoptionen abzusichern. Man kann Kurssicherungsgeschäfte am Devisenmarkt abwickeln.

Insgesamt betrachtet wird mit einer Kooperation die Minderung nichtversicherbarer Risiken angestrebt. Daher kann es nicht verwundern, dass in diesem Bereich am stärksten auf eine solide Vertrauensbasis geachtet wird.

4.5 Risiken in Produktions- Kooperationen⁴⁷

Hier soll eine Studie von Hirsch-Kreinsen und Schulte vorgestellt werden, die sich mit den Gründen für die Rückverlagerung von Produktion aus dem Ausland nach Deutschland beschäftigt. Da hier die genauen Rückkehrgründe der betreffenden KMU erfasst werden, liefert sie bestes Anschauungsmaterial für Risiken bei einer Produktionsverlagerung.

Als Basis dient eine Breitenerhebung über den Wandel von Unternehmensstrategien und Strukturen in der Investitionsgüterindustrie.⁴⁸ Danach hat sich im Zeitraum von

⁴⁵ Kaufmann (1993), S. 162 ff.

⁴⁶ ebd., S. 166

⁴⁷ Hirsch-Kreinsen / Schulte (2002), S. 389ff.

⁴⁸ Ergebnisse der Panelerhebung „Innovation in der Produktion“ des FhG ISI Karlsruhe, die alle 2 Jahre durchgeführt wird, zitiert nach ebd. S. 389

1997 bis 1999 der Anteil von Rückkehrern an jenen Betrieben, die zuvor Produktionsbereiche ins Ausland verlagert hatten, von 4% auf 7% nahezu verdoppelt. Als Gründe für die Rückverlagerung werden vom Management vor allem mangelnde Flexibilität im Unternehmensverbund (55% der befragten Betriebe), Qualitätsprobleme bei der Produktion im Ausland (52%), Schwierigkeiten bei der Kapazitätsauslastung (45%) und zu hohe Koordinationskosten (36%) genannt.

Von Hirsch-Kreinsen / Schulte wurden KMU im Zeitraum 1998 bis 2000 genauer untersucht, die in unterschiedlichen Organisationsformen (Kooperation, Joint Venture, Tochterunternehmen) zuvor ins Ausland verlagerte Produktionsbereiche nach einigen Jahren an den inländischen Standort zurückgeholt haben. Die Erhebungsmethode waren Expertengespräche (qualitative Erhebung) in 10 Unternehmen in Deutschland. Die Verlagerungs- und Rückverlagerungserfahrungen wurden in der zweiten Hälfte der 90er Jahre gemacht, bei allen Unternehmen hat es sich, abgesehen von Vertriebsaktivitäten, um den ersten Schritt ins Ausland gehandelt.

Die Problemlagen lassen sich summieren zu einer unsystematischen Standortentscheidung, zu Koordinationsproblemen der Standorte und zu gesellschaftlichen Rahmenbedingungen am Auslandsstandort.

4.5.1 Unsystematische Standortentscheidung

Die Standortentscheidungen der Unternehmen waren durch ein nur wenig strategisches und systematisches Vorgehen gekennzeichnet. Motive für die Verlagerung waren erstens die Sicherung von Markt und Absatz, indem einem Großkunden gefolgt wurde, und zweitens, als dominantes Motiv, die schnelle Kostensenkung durch Produktion in Ländern mit niedrigem Kostenniveau. Aufwändige Analysen, z.B. durch die Trennung und Bewertung von kritischen und weniger kritischen Faktoren, und die Bewertung von Alternativen wurden nicht vorgenommen. Den Anstoß zur Verlagerung in ein bestimmtes Land gaben mehr oder weniger begründete Annahmen und Vermutungen etwa über die dortigen künftigen Marktchancen, bestehende persönliche Kontakte oder schon seit längerem vorhandene und funktionierende Kooperationsbeziehungen. Teilweise wurde auch einfach zugegriffen, als sich ein konkreter Anknüpfungspunkt für eine Verlagerungsentscheidung bot. Zur konkreten

Entscheidung hatten jeweils eine ganze Reihe von Gründen beigetragen, die aber nicht systematisch voneinander getrennt oder bewertet wurden.

4.5.2 Koordinationsprobleme

Als Koordinationsprobleme wurden die räumliche Entfernung, die organisatorische Komplexität, mangelnde Kompetenzen, Interessenkonflikte und mangelndes Vertrauen sowie Probleme im Rechnungswesen bei der korrekten Kostenzuordnung identifiziert.

Die Erwartungen der befragten Unternehmen zum benötigten Anlaufzeitraum für die neue Produktionsstätte lagen bei 6 bis 12 Monaten. Dann sollte ein reibungsloser Ablauf gegeben sein. Dies wurde jedoch nicht erreicht. Das lag zum einen daran, dass für die laufende Kontrolle nicht etwa Kommunikationsmittel wie das Telefon ausreichten, sondern oft eine persönliche Anwesenheit der zuständigen Führungskraft nötig war. Ein solcher Besuch war aufgrund der *Entfernung* eine aufwändige Angelegenheit von mehreren Tagen. Trotzdem wurden fehlender Kontakt und eine unzureichend funktionierende Kommunikation beklagt. Dies wurde zum besonderen Problem, wenn der Austausch von Informationen über neue Anforderungen und Bedingungen der Produktion oder des Absatzes nicht gegeben war, der unter Umständen für schnelles und flexibles Reagieren erforderlich gewesen wäre. Daher konnten auch längerfristig angelegte Lerneffekte in der Regel kaum realisiert werden. Als typisches Problem wurde hier die räumliche Distanz zwischen heimischer Konstruktionsabteilung und ausländischer Produktionsstätte bezeichnet. Eine schnelle und reibungslose Produktentwicklung sowie insbesondere die Anpassung bestehender Produkte war nur in Ausnahmefällen realisierbar.

Dazu kamen unerwartete *Transport- und Logistikprobleme*. Einerseits klappte die Anlieferung von produzierten Teilen zur Endmontage im Inland nicht zuverlässig, und war daher nicht planbar. Andererseits war die Versorgung der Auslandsproduktion mit Ersatzteilen und besonderen Rohstoffen und Zwischenfabrikaten nicht immer möglich. Als Gründe dafür wurden z.B. unkalkulierbare Schwierigkeiten bei den Grenzpassagen in Mittel- und Osteuropa und die damit verbundenen Zeitverluste

genannt. Die Folgen waren Produktionsunterbrechungen, Terminüberschreitungen sowie die Notwendigkeit, kostenträchtige Vorrats- und Pufferlager aufzubauen.

Nicht allein aufgrund der geografischen Distanz waren sämtliche Unternehmensleitungen von der Betreuungsintensität des ausländischen Standortes überfordert. Hinzu kamen *Organisations- und Managementanforderungen* als Folge des besonderen Charakters des internationalen Unternehmensverbundes. So waren die Probleme der Planung und Steuerung von den zuständigen Personen nicht ohne weiteres zu bewältigen. Damit in Zusammenhang stehen Schnittstellenprobleme : Es wurden wechselnde Ansprechpartner und unklare Zuständigkeiten in den neuen Standorten beklagt. Das schon angesprochene Problem der Kommunikation wurde dadurch noch verstärkt, da hier keine Routine aufkommen konnte.

Hinzu kamen noch eine ganze Reihe weiterer *Managementprobleme* wie die schwierige Abstimmung der an den Standorten teilweise sehr unterschiedlichen Organisationsstrukturen, die Vereinheitlichung von Qualitätsnormen im Unternehmensverbund und vor allem auch die Durchsetzung von im Unternehmensverbund allgemein akzeptierter strategischer wie operativer Unternehmensziele. In der Folge mussten viele Angelegenheiten, entsprechend der Leitungsmuster kleiner und mittlerer Betriebe, viel zu oft über die Person des Geschäftsführers abgewickelt werden, was dessen Belastung sehr erhöhte. Gleich ob es sich um ein Tochterunternehmen, ein Joint Venture oder eine strategische Allianz handelte : Das Management der heimischen Betriebe war äußerst intensiv, kontinuierlich und weit mehr als ursprünglich geplant in das Auslandsgeschäft eingebunden.

Als weiterer wichtiger Punkt wurden mangelnde *Personalkompetenzen* genannt, und zwar sowohl beim Management des Auslandsstandortes als auch beim Werkstattpersonal. Dies galt sowohl für Ausbildung und Erfahrung als auch für überfachliche Zusatzqualifikationen wie Improvisationsbereitschaft, Problemlösungsfähigkeit oder Eigeninitiative.

Beim Management wurde zwar die Zahlung ortsüblicher Löhne angestrebt, jedoch in Deutschland übliche Qualifikationen gesucht. Solches Personal war knapp, teilweise gab es eine große Konkurrenz von ortsansässigen Großbetrieben darum, wobei diese

aufgrund ihrer größeren finanziellen Ressourcen meist zum Zuge kamen. Entgegen der ursprünglichen Planung mussten sich die deutschen Manager ständig mit Leitungsproblemen des neuen Auslandsstandortes befassen.

Beim Werkstattpersonal war Folge der mangelnden Qualifikationen, dass die geforderten Qualitätsstandards erst nach längeren Anlaufphasen und aufwändigem Schulungsaufwand erreicht worden sind. Zusätzlich waren Materialverbrauch und Ausschuss höher als in Deutschland. Die mangelnde Eigeninitiative führte zu teilweise erheblichen Produktionsausfällen, da defekte Anlagen nicht schnell genug repariert und fehlende Werkzeuge nicht beschafft wurden. Manchmal wurden solche Störungen auch als willkommene Pause betrachtet, und erst mit Verspätung nach Deutschland gemeldet und dann von dort auf Anweisungen gewartet. Schließlich gab es hohe Fehlzeiten und Krankenstände.

Weitere Probleme waren *Interessendivergenzen und mangelndes Vertrauen zwischen den Standorten*.

Interessendivergenzen entzündeten sich an Machtfragen. Es ging um Einfluss im Unternehmensverbund und die Implementierung von im Mutterwerk eingespielter und gewohnter Arbeitsformen. Die Arbeitsformen betrafen die Arbeiter, um Einfluss ging es beim Management. Auf beiden Ebenen führte die Dominanz des Mutterunternehmens zu Aversionen, aber auch zu Unsicherheiten, wie Angst um den eigenen Arbeitsplatz. Begriffe wie „deutsche Invasion“, „Ausbeutung“ und „Ausverkauf“ kennzeichneten in einzelnen Fällen das Klima.

Von Seiten der Deutschen wurde in einzelnen Fällen der Verdacht geäußert, dass die Unternehmenspartner im Ausland „in die eigene Tasche“ wirtschafteten sowie undurchsichtige Geschäftspraktiken betrieben. Mehrere Interviewte berichteten von Fällen von Wissensdiebstahl, der die Voraussetzung für eine dortige eigenständige Entwicklung von Konkurrenzprodukten war.

Unter solchen Bedingungen konnten sich keine als vertrauensvoll zu bezeichnenden Geschäftsbeziehungen entwickeln. Auch konnten diese Verhältnisse nicht durch eine direkte Kontrolle und durchgreifendere Steuerung kompensiert werden. Der „lange

Atem“ für die Schaffung von Mechanismen zur Bildung einer gemeinsamen Vertrauensbasis fehlte.

Große Probleme bereiteten den Unternehmen *ungeplante Kosten sowie deren korrekte Zurechnung*.

Als erster Block sind hier Kosten aufgrund der spezifischen Bedingungen am neuen Standort zu nennen. Genannt wurden beispielsweise Reparatur- und Ersatzinvestitionen, die aufgrund eines vorschnellen Verschleißes von Anlagen und Werkzeugen auftraten. Dieser war so nicht erwartet worden. Damit einher gingen Kostenprobleme in Folge von Qualitätsmängeln wie aber auch ein Produktivitätsniveau im neuen Betrieb, das ursprünglich höher eingeschätzt worden war.

Zweitens machten sich hohe Kosten für Transport, Logistik und auch die Reisetätigkeit von Managern deutlich bemerkbar. Annahmen stabiler oder gar sinkender Transportkosten gingen an der Realität vorbei. Vielmehr kam es durch die bereits angesprochenen Liefer- und Logistikprobleme zu Auftragsverschiebungen bis hin zu Konventionalstrafen. In der Folge angelegte Pufferlager sorgten für zusätzliche Kosten.

Drittens führte der erwähnte hohe Managementaufwand zu Personalkosten, die eigentlich dem Auslandsstandort hätten zugeschlagen werden müssen. Dies geschah aber nicht. So blieben diese Kosten diffus, und schlugen deutlich auf die Gemeinkosten des deutschen Standortes durch. Zum einen handelte es sich hier um eine falsche Zuordnung, in vielen Fällen waren aber auch die in den Unternehmen verwendeten Verfahren der Kostenrechnung nicht in der Lage, wirklich anfallende Kosten zu beziffern. So konnte es passieren, dass in manchen Unternehmen eine abschließende Kalkulation, was die Verlagerung und Rückverlagerung wirklich gekostet hat, nie möglich war.

4.5.3 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Die Internationalisierung wird immer auch beeinflusst von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen am Auslandsstandort. In den skizzierten Problemen schlugen

sich neben direkt zugänglichen Aspekten auch spezifische Strukturbedingungen der verschiedenen Länder nieder, die sich zwar als Managementprobleme manifestierten, letztlich aber auf kaum beeinflussbare Rahmenbedingungen zurückzuführen sind. Zum Beispiel waren die angesprochenen Personalprobleme sowohl Ausdruck unterschiedlicher kollektiver Arbeitsgewohnheiten, -traditionen und -Normen, wie auch ebenso Resultate von Arbeitsmarktregulationen und damit verbundener Strukturen des Ausbildungs- und Bildungssystems. Einerseits gab es Probleme mit der fremden Kultur und Politik, andererseits machte sich die mangelnde Verankerung des Unternehmens in der Region negativ bemerkbar.

Nach den befragten Unternehmensvertretern waren vielfach die *kulturellen und politischen Gegebenheiten* im Land des neuen Standortes in ihrer Bedeutung und ihren Wirkungen für die Unternehmensaktivitäten nur schwer einzuschätzen.

Unisono wurde auf sehr ungewohnte Arbeitsgewohnheiten und Geschäftspraktiken verwiesen, auch als „Basar – Mentalität“ beschrieben. Gemeint sind von den Interviewpartnern als sehr locker empfundene Formen des Umgangs mit Kundenaufträgen, Produktionsproblemen und administrativen Vorgängen. Die bereits angesprochenen Vertrauens- und Verständigungsprobleme wurden so nicht nur verstärkt, sondern vom deutschen Management bald als unlösbar empfunden.

In diesem Kontext beklagten die Unternehmensvertreter auch politische und rechtliche Unwägbarkeiten. Genannt wurden Eigentumsregelungen oder Steuerbestimmungen, die insbesondere in den Transformationsländern Mittel- und Osteuropas oft undurchsichtig und willkürlich gewesen seien. Von erforderlichen Bestechungsgeldern wurde man völlig überrascht, ebenso wie von undurchsichtigen Sonderabgaben, willkürlich erscheinenden Verwaltungsaufgaben bis hin zu nicht erwarteten Anwaltskosten und Steuern.

Zum besonderen Problem wurde darüber hinaus die besondere Industriestruktur des neuen Standortes. Verwiesen wurde auf eine schwierige Zuliefersituation, die dazu führte, dass Vorleistungen und Materialien zum überwiegenden Teil vom deutschen Werk geliefert oder in Westeuropa beschafft werden mussten. Das Management einiger Betriebe hatte zwar den Zuliefermarkt in Osteuropa untersucht, dabei aber bei-

spielsweise übersehen, dass die seit jeher auf großbetriebliche Massenproduktion ausgelegten Unternehmens- und Produktionsstrukturen der dortigen Stahlproduzenten kaum in der Lage waren, den differenzierten Lieferwünschen kleinbetrieblicher Produzenten nachzukommen.

Das Management vieler Unternehmen hatte die Bedeutung des „*Netzes vor Ort*“ unterschätzt. Neben einem funktionierenden Dienstleistungsumfeld wie insbesondere Rechts- und Steuerberatung gehörten dazu vor allem Lieferanten, deren Leistungen von der Beschaffung einfachster Teile wie zerbrochener Fensterscheiben bis hin zur zuverlässigen Lieferung wichtiger Ersatzteile für Anlagen reichten. Auf die Möglichkeiten und Notwendigkeiten für den Aufbau solcher lebensnotwendiger Netze war nicht geachtet worden.

4.5.4 Ergebnisse

Insgesamt kumulierten viele der angesprochenen Probleme zu einer Lage, die sich für die Unternehmensleitung schließlich als großer Kostendruck darstellte. Die ursprüngliche Hoffnung auf Kostensenkung durch die Internationalisierung erfüllte sich nicht. Die Kompensationsversuche verschlechterten diese Situation noch. Die Reaktion war dann ein vollständiger Rückzug aus der Auslandsproduktion. In nahezu allen Fällen führte die negative Auslandserfahrung zu einer Neubewertung des bisherigen Inlandsstandortes und zu einer Nutzung von dort bislang nicht ausgeschöpften Produktivitäts- und Innovationspotentialen.

Als Konsequenz der Erfahrungen wollten sich einige Unternehmen nur noch um den Inlandsmarkt kümmern, einige schlossen in der Zukunft weitere Versuche nicht aus, und eine weitere Gruppe nutzte die negativen Erfahrungen zu einer Änderung ihrer Strategie.

Das weitere Verhalten dieser „Internationalisierungslerner“ kann auch als Fazit aus den beschriebenen Problemen gesehen werden. Diese Unternehmen agieren nicht mehr ausschließlich orientiert am Ziel der Kostensenkung, bereiten sich sorgfältiger vor als früher und gehen die Eröffnung neuer Produktionsstätten an neuen Standorten

verschiedentlich in Kooperation mit weiteren deutschen Partnern an. So soll das Risiko von Anfang an gering gehalten werden.

So sind Produktionsverlagerungen aus reinen Kostenmotiven nach Kaufmann und Menke⁴⁹ zumindest in den mittel- und osteuropäischen Staaten auch kaum zu beobachten. Engagements, die ausschließlich auf niedrigen Lohnkosten fußen, werden in der Regel als nicht kapitalunterlegte Engagements, z.B. durch Lohnveredelung, Sub-Contracting oder einfache Außenhandelsformen etabliert. Reine Lohnkostenmotive verlangen Flexibilität. Die Engagements müssen sich von Zeit zu Zeit an unterschiedliche Lohnniveaus in verschiedenen Ländern anpassen, d.h. den Standort leichter wechseln können.

4.6 Risiken in FuE - Kooperationen

Betroffen von FuE - Kooperationen sind drei Bereiche eines KMU, die Kernkompetenzen des Unternehmens, die finanziellen Ressourcen sowie die Managementkapazitäten (s. auch Kap. 3.4). Alle diese Bereiche stellen knappe Ressourcen dar und können damit die Bereitschaft zu technologieorientierten Kooperationen hemmen.

Um die Risiken in FuE - Kooperationen benennen zu können, sollen Vorteile gegen Nachteile abgewogen werden.

Belzer⁵⁰ weist verschiedene Motive für FuE - Kooperationen aus, die damit auch als Vorteile gesehen werden können :

- § Reduktion von Risiko
- § Größeneffekte und Rationalisierung
- § Austausch von Technologie
- § Beeinflussung des Wettbewerbs
- § Überwindung regulativer Beschränkungen
- § Vertikale Quasiintegration der Partner im Sinne einer Wertschöpfungskette
- § Erleichterung der Internationalisierung

⁴⁹ Kaufmann / Menke (1997), S. 101ff.

⁵⁰ Belzer (1991), S. 30

Diese Motive bei Belzer sind im Kontext von technologieintensiven Produktionsbetrieben zu sehen. So bewertet er auch die Risikoreduktion und den technologischen Austausch am höchsten. Sieht man dies jedoch mit den Voraussetzungen von KMU (Kap. 2.2), so kommt man zu dem Schluss, dass die finanziellen Ressourcen durchaus geschützt werden, während das Unternehmen evt. Kernkompetenzen offen legen muss. Damit wird eine Kooperation mit einem ausländischen Partner attraktiv, wenn kein direkter Wettbewerb besteht.

Nach Belzer⁵¹ gibt es bei technologieorientierten Unternehmenskooperationen aber auch eine Reihe von Schwierigkeiten. Die Verhandlungs- und Transaktionskosten sind höher als in Einzelgeschäften, bei Projekten schlagen die Probleme der wechselseitigen Adaption zu Buche. Es kann zu einer hohen Abhängigkeit vom Partner kommen, auch zu Schwierigkeiten bei der Zurechnung von Ergebnissen, und es kann zu Geheimhaltungsverlusten kommen. Zusätzlich besteht die Gefahr der Einbuße eines Wissensvorsprunges gegenüber der Konkurrenz sowie die Hemmung eigener Entwicklungen. Belzer ist der Meinung, dass diese Schwierigkeiten viele Kooperationen verhindern.

Nach Kaufmann⁵² birgt eine Adaption von fremdartigen Fähigkeiten das Risiko der Verwässerung der Kernkompetenz. In FuE - Kooperationen kann dies der Fall sein, wenn die Partner nur ähnliche, jedoch nicht gleiche Entwicklungsziele haben. Es besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse einen nicht optimalen Kompromiss darstellen.

Pfarrmann / Hornschild⁵³ nennen als Risiken noch die Offenlegung von Innovations- und Produktstrategien gegenüber Externen sowie die Gefahr einer verfrühten Markteinführung eines gemeinsam entwickelten Produktes, also Betrug.

Lubritz⁵⁴ hat festgestellt, dass die FuE - Kooperation tatsächlich die am wenigsten verbreitete Kooperationsform darstellt.

⁵¹ Belzer (1991), S. 31

⁵² Kaufmann (1993), S. 14f.

⁵³ Pfarrmann / Hornschild (1999), S. 47

⁵⁴ Lubritz (1996), S. 242ff.

4.7 Zusammenfassung

Die Risiken in der Kooperation sind vielfältiger Natur. Die allgemeinen Risiken können den Betrieb in seiner Substanz treffen, sei es als finanzielle Überforderung, in seiner Unabhängigkeit oder bei seinen Kernkompetenzen. Die speziellen Risiken in der Kooperation, hier dargestellt für die Bereiche der Vertriebs-, der Produktions- sowie der FuE- Kooperation, lassen sich trennen in Risiken, wie sie bei erstmaliger Aufnahme von internationaler Geschäftstätigkeit auftreten und Risiken, die durch die enge Verbindung mit dem Partner entstehen. Ersterer Typ tritt bei Produktionskooperationen in den Vordergrund, die partnerspezifischen Risiken scheinen am stärksten bei der FuE - Kooperation aufzutreten. Die Vertriebskooperation scheint auf die Bewältigung von nichtversicherbaren Risiken ausgelegt zu sein, ohne dabei den Gewinn aus den Augen zu verlieren, was die starke vertragliche Festschreibung bei dieser Kooperationsform verdeutlicht. Allerdings sind bei der Internationalisierung durch Kooperation immer beide Typen von Risiken vertreten.

Insgesamt gesehen scheint es so, dass mit der Kooperation Risiken geteilt oder vermieden werden sollen, wobei auf diese Weise neue Risiken durch die Partnerbindung hinzukommen. Um diese neuen Risiken gering zu halten, wird bei der Partnersuche viel Sorgfalt verwendet. Findet sich kein geeigneter Partner, dann wird nicht kooperiert.

5 Risikoabschätzung

5.1 Spieltheoretische Analyse des Partnerrisikos⁵⁵

Bei der Bewertung eines Kooperations- Risikos spielt der Partner eine herausgehobene Rolle. Von seinem Mitwirken hängt der Erfolg entscheidend ab. Um ein Verständnis der Positionen in Kooperationen zu erlangen, soll hier auf die Spieltheorie eingegangen werden. Sie liefert Erkenntnisse über mögliche Risiken des unkooperativen Verhaltens, wie diese zu vermeiden sind, und wie Ihnen begegnet bzw. vorgebeugt werden kann.

In der Spieltheorie entscheiden die Unternehmen in jeder Spielrunde simultan, ob sie sich kooperativ verhalten, wie viel sie in die Kooperation einbringen bzw. wie viel sie herausziehen. Die Analyse einer solchen Beziehung erfordert vielfältige Kenntnisse. Erst Informationen über die Art des Spiels, Annahmen über die Informationsstruktur, die zu erwartenden Auszahlungen, Verhaltenskombinationen etc. würden es ermöglichen, optimale Strategien zu ermitteln. In der Praxis hätte ein solches Spiel zu viele Unbekannte, und wäre deshalb nicht optimal zu lösen. Eine Möglichkeit der Vereinfachung und damit die Möglichkeit, das Problem für die Praxis griffiger zu machen, bietet das Gefangenen-Dilemma.

Hier geht es einerseits um den langfristigen Nutzen der Kooperation und um die kurzfristigen Betrugsanreize. Andererseits um den Widerstreit von individuellem und gemeinsamen Nutzen. Solch ein Dilemma tritt dann auf, wenn die Auszahlung für einen Betrug (T) in einer Runde höher ist als die Auszahlung für Kooperation (R) (s. Tabelle 4). Wenn der Betrogene sich selbst kooperativ verhalten hat, erhält er dann nur die Auszahlung (S). Die beiderseitige Auszahlung (P) kommt dann zustande, wenn beide Parteien kein Risiko eingehen wollten, und somit betrogen haben. In beiden Fällen geht die gemeinsame Kooperationsrente mit $(R) > (P)$ verloren. Bei vollständiger Information der Partner wäre Kooperation effizient, da beide (R) und nicht nur (P) erzielen könnten.

⁵⁵ Kaufmann (1995), S. 38ff.

Tabelle 4 : Das Gefangenen-Dilemma

Unternehmen A	B	Kooperation	Nicht-Kooperation
Kooperation		(R)	(T)
Nicht-Kooperation		(S)	(P)

(R) = Auszahlung bei gegenseitiger Kooperation, z.B.: 5
 (T) = Auszahlung des Betrügers, z.B.: 7
 (S) = Auszahlung des Betrogenen, z.B.: 1
 (P) = Auszahlung bei gegenseitigem Betrug, z.B.: 2

Quelle : Kaufmann (1995), S. 38

In einer längerfristigen Perspektive kann ein Unternehmen nur dann die höhere Betrugsauszahlung (T) erhalten, wenn das andere Unternehmen weiterhin fair arbeitet und keine Vergeltung vornimmt. Die dauerhafte Vorteilhaftigkeit eines Betruges hängt also vom Verhalten und von den Reaktionsmöglichkeiten des Betrogenen ab. In der Regel wird er den Betrug bemerken und selbst zur Nicht-Kooperation übergehen, da $(P) > (S)$. Da in Zukunft nur noch (P) zu erzielen ist, geht die Kooperationsrente verloren und beide Unternehmen bekommen nur noch ein schlechteres Ergebnis $(P) < (R)$. Dieses Dilemma müssen die Unternehmen durch Verabredungen, Verhandlungen und Sicherheitenaustausch überwinden, um zu Kooperationssynergien zu kommen.

Es gibt Möglichkeiten, dem Dilemma zu entfliehen. So wird der Kooperationserfolg durch Kontrolle, Sicherheiten und sorgfältige Vorauswahl von Partnern und Projekten gestützt. Reputation und Vertrauen steigern die Kooperationseffizienz. Langfristige Kooperationsbeziehungen schaffen Vorteilspotentiale, die Partner müssen aber darauf achten, dass sie selbst auch langfristig attraktiv bleiben.

Um sich zu schützen, können die Unternehmen mit **Kontroll- und Sanktionsmaßnahmen** die Betrugsanreize senken. Dies führt im Paradigma des Gefangenen-Dilemmas zu einer Verminderung der Auszahlung des Betrügers. Gleichzeitig wird die Auszahlung des Geschädigten höher. Der Nicht-Kooperationsanreiz (T-R) sinkt also. Solche Auszahlungsänderungen können Entschädigungszahlungen, Vorfällig-

keitszahlungen, Konventionalstrafen und allgemein Vertragsstrafen oder die Stellung von Garantien und Sicherheiten sein. Sie sind Gegenstand des Kooperationsvertrages. Um die Drohung glaubhaft zu machen, sind Kontrollmöglichkeiten erforderlich, insbesondere dann, wenn die eingebrachten Leistungen nicht unmittelbar zu beobachten und zu bewerten sind. Solche Kontrollen verursachen zwar Kosten, sind aber sinnvoll, wenn dadurch erst Vergehen entdeckt und bestraft werden können und so die Kooperationsbeziehung gesichert wird.

Die Risikoabschätzung sollte schon bei der **Vorauswahl** der Partner und der Projekte beginnen. So sind Partnerschaften mit Konkurrenten besonders gefährlich, Projekte mit leicht manipulierbaren und schwer kontrollierbaren Inhalten, wie z.B. FuE – Projekte, bergen besondere Risiken. In solch plastischen, riskanten Kooperationsbereichen überkompensieren die Transaktionskosten leicht die leistungswirtschaftlichen Vorteile.

Bei nicht vereinbarungsgemäßem oder nicht vertragsgemäßem Verhalten besteht für ein Unternehmen die Gefahr des Verlustes an **Reputation**. Dies um so mehr, je öffentlichkeitswirksamer die Kooperation kommuniziert wird. Eine Ankündigung in den Medien kann so als „Reputationskapitaldrohung“ eingesetzt werden. Wird dem Partner nach einer solchen Ankündigung öffentlich der Bruch einer Beziehung oder unkorrektes Verhalten angelastet, so ist es für ihn in der Zukunft schwieriger, andere Geschäftsbeziehungen aufzubauen.

Verfügen andererseits die Beteiligten über Erfahrungen und gibt es Signale der Verlässlichkeit und Kooperationswilligkeit der Partner, so werden die Risiken geringer geschätzt und können als ein Substitut für starke Kontrollmaßnahmen gelten. Besteht die Gefahr eines Vermögensverlustes, so ist ein bekannt faires, entgegenkommendes Verhalten ein Signal für eine entsprechende Reputation. In Situationen des Moral Hazard, wenn also ein konkreter Betrugsanreiz eintritt, ist der Ruf eines fleißigen und sorgfältigen Verhaltens förderlich, um ein solches Gefahrenpotential für den Partner zu entschärfen. Bei Qualitätsunsicherheit muss das Unternehmen Ehrlichkeit und Offenheit zeigen, um seine Fähigkeiten zu demonstrieren, und diese Art der Unsicherheit zu lindern.

Je größer die Wahrscheinlichkeit einer **lange andauernden Zusammenarbeit** von Unternehmen ist, desto größer ist die Kooperationsbereitschaft zur Erzielung einer hohen Kooperationsrente, und desto niedriger der Betrugsanreiz ($\sum(R-P) > (T-R)$). Die von Anfang an bekannte zeitliche Beschränkung eines Kooperationsabkommens hat dagegen eine Verminderung der Bereitschaft zu kooperativem Verhalten zur Folge. Je länger sich dieselben Unternehmen in einer Partnerschaft befinden, desto eher kann sich eine kooperative Einstellung aufgrund positiver Erfahrungen herausbilden. Es geht dabei nicht um freundschaftliche Dienste, sondern es bildet sich kooperatives Verhalten, weil sich alle Beteiligten davon Vorteile versprechen. Dies ist besonders dann von Bedeutung, wenn im Kooperationsvertrag Leistung und Gegenleistung nicht genau fixiert sind. Es bestehen in langfristigen Beziehungen Möglichkeiten zur Erreichung von Effizienz durch wechselseitige Verhaltensanpassungen sowie „Erziehungsmaßnahmen“.

Zunächst einmal gibt es ohne Sicherungen keine optimale Verhaltensstrategie, jedoch ist die Methode „Tit for Tat“ geeignet, kooperatives Verhalten zu erzielen. „Tit for Tat“ besagt, dass auf das Verhalten des Partners in gleicher Weise reagiert wird. Z.B. geht man selbst mit gutem Beispiel voran, bestraft aber sogleich unkooperatives Verhalten des Partners. Verhält dieser sich wieder kooperativ, ist man es auch. Einfachheit und Klarheit einer solchen Strategie macht das eigene Verhalten so prognostizierbar, es kann sich Schritt für Schritt Vertrauenskapital aufbauen.

Eine wichtige Voraussetzung für die Stabilität einer Kooperation ist der **Erhalt der gegenseitigen Leistungsfähigkeit und Vorteilhaftigkeit**. Sinkt die Attraktivität eines Partners gegenüber anderen potenziellen Partnern, gibt es einen Wechselanreiz, ein Abbruch der Partnerschaft wird wahrscheinlicher. Im Gefangenen-Dilemma sinkt (R), gleichzeitig wird der Anreiz zur Mitnahme von (T), also der Betrugsauszahlung, größer. Steigt der Anreiz zum Betrug, werden auch die Transaktionskosten höher, da aggressiver gehandelt wird, und Ansprüche z.B. auch gerichtlich durchgesetzt werden.

Zusammenfassend lassen sich einige **Strategien** zur Abschätzung und Überwindung des Gefangenen-Dilemmas bei Kooperationen nennen.

- Zunächst ist die Kooperation um so stabiler, je symmetrischer und stärker die wechselseitige Abhängigkeit der Unternehmen voneinander ist.
- Weiterhin ist Kooperation ein Prozess. Erfahrungssammlung und entsprechende Verhaltenssignale sollten im Laufe der Kooperation dazu führen, dass Risiken und Kosten langsam sinken. Diesen Prozess kann man beschleunigen, wenn man den Partner vor Abschluss einer Kooperationsvereinbarung schon kennt.
- Die gegenseitige Vorteilhaftigkeit der Partner ist die Grundlage einer guten Zusammenarbeit. Ist ein Partner zu schwach, sinkt die Kooperationsrente (R).
- Ein ausreichender Zeithorizont ist wichtig, um den Erwartungswert der Kooperationsrente hoch zu halten.
- Die Transparenz wird verbessert, wenn die Kooperationsgruppe klein ist, Mess- und Zuordnungsprobleme werden entschärft. Ferner erleichtert es eine wechselseitige Reaktion auf Maßnahmen des Partners.
- Hohe Betrugsrisiken bilden trotz bester Absichten keine gute Grundlage für ein Gemeinschaftsprojekt. Die erzielbaren Synergien können durch hohe Kontrollkosten leicht zunichte gemacht werden. Ressourcen mit großer Manipulierbarkeit in strategisch wichtigen Geschäftsbereichen sind keine empfehlenswerte Kooperationsgrundlage.

5.2 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Nach Buckley/Casson⁵⁶ ist die interkulturelle Dimension sogar wichtiger als die internationale Dimension einer Kooperation. Sicher sind die rechtlichen Gegebenheiten in einem anderen Land anders als im Heimatmarkt. Eine Kooperation basiert aber

⁵⁶ Buckley / Casson (1988), S. 35

eher auf Vertrauen als auf rechtlichen Sanktionen. Vertrauen wird Mitgliedern derselben kulturellen Gemeinschaft eher entgegen gebracht als Außenstehenden. Die soziale Gruppe kann sogar stärker bindend wirken als die Zugehörigkeit zu einem Staat. Das Verhalten des Management wird ebenso von ihrer sozialen Zugehörigkeit bestimmt, wie von der normativen Umwelt ihres Heimatlandes. So kann es weniger wichtig sein, ob ein Unternehmen britisch oder italienisch ist, als das sein Management protestantisch oder jüdisch, angelsächsisch oder slawisch ist. Nationale und kulturelle Eigenschaften korrelieren zwar oft, jedoch nicht immer. In manchen Fällen, wie dem japanischer Firmen, ist es sehr problematisch, diese beiden Einflüsse als solche getrennt zu sehen.

Die Autoren heben die langfristige Perspektive des kulturellen Austausches bei internationalen Kooperationen hervor. Der Erfolg hängt hier sehr davon ab, wie aufnahmebereit ein Unternehmen für fremde Einflüsse ist. Die Einflüsse können sich durchaus positiv im ganzen Unternehmen und auch auf andere internationale wie auch sonstige Aktivitäten auswirken.

In Kapitel 4.5 wurde beschrieben, dass sich rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen negativ auswirken können. Buckley/Casson heben noch einmal die interkulturelle Perspektive hervor. Otte⁵⁷ empfiehlt, sich in beiden Fällen umfangreiche Beratungsleistungen zu erwerben, da die Kosten so geringer sind als bei einem Lernen durch Versuch und Irrtum. Neben Rechtsanwälten, Steuer- und Unternehmensberatern weist er dabei insbesondere auf Beratungsmöglichkeiten im kulturellen Bereich hin. Dieses Feld wird abgedeckt von den (deutschen) Außenhandelskammern, von den Goethe Instituten sowie von privaten Beratern.

Bei der Abschätzung der normativen und kulturellen Risiken ist nach Vernon⁵⁸ hervorzuheben, dass der Grund für die Kooperation mit einem Partner ja gerade die Minderung der normativen Risiken sein kann. Wie schon in Kapitel 4.4 wird hier ein als bedeutend eingeschätztes Risiko um den Preis eines neuen, des als geringer eingeschätzten kulturellen Risikos, gemindert.

⁵⁷ Otte (1996), S. 80ff.

⁵⁸ Vernon (1983), S. 205

5.3 Marktrisiko

Betrachtet man die in Kapitel 4.4 gemachten Aussagen zur Vertriebskooperation noch einmal unter dem Gesichtspunkt der Risikoabschätzung, so kommt man zu dem Ergebnis, dass die wichtigsten Punkte der Informationsfluss über den neuen Markt sowie die aktiven Marktbearbeitungsaktivitäten des Partners sind. Wenn diese Punkte funktionieren, trägt die Kooperation zur Senkung des Marktrisikos bei.

Der Wahrheitsgehalt von Informationen ist kaum kontrollierbar, ein regelmäßiger und vollständiger Fluss ist sehr wichtig. Hier sind regelmäßige Treffen und ein vertrauensvolles Verhältnis also Grundlage der Kooperation.

Um im neuen Markt Erfolg zu haben, müssen Marktbearbeitungsaktivitäten des Partners erfolgen. Der genaue Umfang sollte nicht dem Zufall überlassen werden, sondern Gegenstand der Kooperationsvereinbarung sein. So ist der hohe Formalisierungsgrad von Vertriebskooperationen also durchaus sinnvoll.

5.4 Finanzielles Risiko

Grundsätzlich sind viele Unternehmen, die ins Ausland gehen, von ihrer Eigenkapitalquote und ihrer Eigenkapitalrendite her als überdurchschnittlich stabil anzusehen.⁵⁹ Auslandsengagements werden zunächst aus Eigenmitteln und aus bestehenden Kreditlinien finanziert, erst wenn diese erschöpft sind, werden weitere Kredite in Anspruch genommen. Das liegt unter anderem daran, dass der Zugang zu Banken für KMU im Zielland schwierig ist.⁶⁰

Auch bei deutschen Banken treffen die Unternehmen auf Hürden. Als spezielle Probleme einer Auslandsfinanzierung werden ein teilweise geringer Eigenmittelanteil sowie ein meist geringes Investitionsvolumen angesehen. Das Risiko „lohnt“ sich also nicht für die Bank. Problematisch sind auch die nachgefragten langen Laufzeiten. Die deutsche Bank sieht die Sicherheiten im Ausland als nicht werthaltig an, Sicherheiten im Inland sind oftmals nicht ausreichend. Weiterhin für die Risikoein-

⁵⁹ Mann (1999), S. 5f.

⁶⁰ Eisenmann (1999), S. 8

schätzung der Banken bedeutend ist die Tatsache der geringen Marktkenntnis sowie fehlende Managementkapazitäten beim Unternehmen.⁶¹

Um die Probleme bei der Finanzierung abzumildern, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Die KfW bietet ein Mittelstandsprogramm für Investitionen im Ausland an, welches aber bei geringen Beträgen in der Praxis nicht genutzt werden kann. Weiterhin stellt die KfW Risikokapital zur Verfügung. Verschiedene deutsche Banken betreiben Kooperationen mit Banken im Ausland, um so die deutschen Kunden im Ausland mit Krediten zu versorgen. Hier dient die Geschäftsbeziehung zur deutschen Bank als „Türöffner“. ⁶² Die Bundesregierung liefert einen Beitrag mittels Investitionsschutzverträgen mit anderen Ländern und versichert politische Risiken über die Hermes - Bürgschaften (s.Kap.4.4.).⁶³

Insgesamt ist die Belastung von KMU durch eine Auslandsinvestition als drei mal höher anzusehen als eine im Inland. Gerade für sehr kleine Unternehmen stellt dies eine Marktzutrittsschranke dar.⁶⁴

Es lässt sich folgern, dass das finanzielle Risiko für ein KMU doch erheblich ist. Aus diesem Grund ist das Bestreben, es mit einem Partner zu teilen, bzw. durch diesen erst einen Zugang zum lokalen Finanzmarkt zu erhalten, durchaus sinnvoll. Gerade für kleine Unternehmen dürfte es eine effektive Möglichkeit sein, Marktzutrittsschranken zu überwinden. Im Lichte des sehr großen Risikos wird auch wieder deutlich, warum KMU auf die Partnerwahl besonderen Wert legen.

5.5 Das Konzept des Risikomanagement

Nach Hermann⁶⁵ gliedert sich das Risikomanagement in die drei Bereiche Risikoeerkennung, Risikobewertung und Risikobewältigung. Im unternehmerischen Risikomanagement wird von einer Vielzahl risikobehafteter Vorgänge gesprochen, denen mit organisatorischen Maßnahmen begegnet werden soll. Im hier diskutierten Fall

⁶¹ Eisenmann (1999), S. 8

⁶² Mann (1999), S. 5f.

⁶³ Hupperich (1999), S. 7f.

⁶⁴ Mann (1999), S. 5f.

⁶⁵ Hermann (1996), S. 40ff.

der Internationalisierung durch Kooperation gibt es aber nicht zahlreiche Vorgänge, sondern die Internationalisierung zeichnet sich eher durch einen Projektcharakter aus. Somit muss das Projekt als ganzes einer Risikobetrachtung unterzogen werden.

Nach Kaufmann⁶⁶ besteht eine Strategie des Risikomanagements schon in der Wahrung oder Schaffung einer flexiblen Position, die dem Unternehmen zu Beginn seiner Internationalisierung noch viele Handlungsalternativen offen hält und seinen Handlungsspielraum nicht zu sehr einengt.

Die hier angesprochenen Risiken und die Risikoabschätzung liefern viele Anhaltspunkte zu einer Risikoanalyse und zeigen auch schon Möglichkeiten zu ihrer Bewältigung auf. Insofern liefert die vorliegende Arbeit viele Hinweise für ein projektbezogenes Risikomanagement bei der Internationalisierung durch Kooperation, auch wenn dies nicht ihr Ziel war.

⁶⁶ Kaufmann (1993), S. 37

6 Schlussbetrachtung

In der vorliegenden Arbeit wurden die Risiken einer Internationalisierung von KMU durch Kooperation sowie die Möglichkeiten zu deren Abschätzung dargestellt. Hierzu wurde zunächst ein allgemeiner Rahmen abgesteckt, sowie die generellen Probleme von KMU bei der Internationalisierung beschrieben. Dann wurde die Fähigkeit der Kooperation als Mittel zur Milderung dieser Probleme dargestellt. Im folgenden wurden die speziellen Risiken für den Betrieb sowie die in einer Kooperationsbeziehung liegenden Risiken beschrieben, um dann auf einzelne Kooperationstypen speziell einzugehen. Als Mittel der Risikoabschätzung wurde die Spieltheorie dargestellt, sodann für weitere Risikobereiche Anhaltspunkte für ihre Abschätzung geliefert.

Als Ergebnis ist zunächst festzuhalten, dass KMU nicht nur Nachteile gegenüber Großunternehmen bei der Internationalisierung haben, sondern durchaus auch Vorteile, so z.B. ihre flexible Struktur. Erhalten sie sich ihre Flexibilität auch in einer Kooperationsbeziehung, so stellt diese eine gute Form der Risikominimierung dar.

Es ist angebracht, hier zunächst einmal verschiedene Kategorien von Risiko zu trennen. Es gibt Risiken bei einer Kooperation, bei der Internationalisierung, und auch im normalen Geschäftsbetrieb. Diese Ebenen sind zunächst einmal unabhängig voneinander. Wollen wir sie zusammenbringen, also alle Ebenen auf einmal betrachten, so stellt sich die Frage nach einer sinnvollen Gliederung. In dieser Arbeit wurde zunächst einmal der Bereich der Internationalisierung getrennt betrachtet, da er in sich gut abgrenzbar ist. Sodann wurde auf den Bereich Kooperation eingegangen, und zwar als Lösungsversuch dieser Problematik. Dann wurden diese beiden Bereiche angewendet auf spezielle Risiken. Hier zunächst wieder die allgemeineren Risiken, dann die Risiken der internationalen Geschäftstätigkeit in den Bereichen Vertrieb, Produktion und FuE. Teilweise wurden hier schon, soweit sinnvoll, Möglichkeiten der Risikoabschätzung genannt. Im letzten Kapitel wurde dann das Bild komplettiert. Als probates Mittel der Abschätzung des Partnerrisikos wurde das Gefangenendilemma dargestellt, sowie noch nicht behandelte, jedoch wichtige Bereiche einer genaueren Untersuchung unterzogen.

Was ist nun als Ergebnis der Arbeit zu werten ? Die Risiken der Internationalisierung werden durch eine Kooperation mit einem Partner gemildert, jedoch kommt ein neues Risiko hinzu, das Partnerrisiko. Da die Kooperation im internationalen Geschäft von KMU eine bedeutende Rolle spielt, kann angenommen werden, dass dieses Partnerrisiko geringer eingeschätzt wird als die Risiken des Alleingangs. Jedoch nur, wenn dieser Partner auch als vertrauenswürdig erscheint. Sonst scheitert die Kooperation schon an der Partnersuche. Und hier scheinen viele KMU zu übersehen, dass dieses Vertrauen auch im Laufe einer Geschäftsbeziehung aufgebaut werden kann. Mit kleinen Schritten lässt sich das Anfangsrisiko gering halten, es bleibt Zeit zum kennenlernen. Genau diesen Weg beschreiten erfolgreiche KMU, indem sie Kooperationen aus einer bestehenden Geschäftsbeziehung heraus mit einem bereits bekannten Partner starten. Dieser Weg des schrittweisen Vorgehens scheint Risiken zu minimieren und eine gute Risikoabschätzung zu gewährleisten.

Vollständige Sicherheit erreicht man auch so nicht. Die Auseinandersetzung mit den Risiken eines Unternehmens führt zur gesteigerten Erkenntnis, wie unsicher die Zielerreichung tatsächlich ist und wo diese Unsicherheiten zu finden sind. Allein diese Erkenntnis ist bereits als ein erster wesentlicher Erfolgsmeilenstein auf der Wegstrecke zur bewussten Bewältigung ausschlaggebender Risiken zu werten.⁶⁷

Zum Abschluss ist zu bemerken, dass die hier beschriebenen Risiken und die Mittel zu ihrer Abschätzung gut in ein Konzept eines betrieblichen Risikomanagements passen. Sie liefert viele Hinweise für eine fundierte Risikoanalyse.

⁶⁷ Hermann (1996), S. 278

Literaturverzeichnis

Belzer, Volker : Unternehmensnetzwerke : Versuch einer Analyse und Kategorisierung. In : Hilbert, J., Kleinaltenkamp, M., Nordhause-Janzen, J., Widmaier, B. (Hrsg.) : Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft, Leske und Budrich, Opladen, 1991, S.23-41.

Buckley, Peter J. : Foreign direct investment by small- and medium sized enterprises: The theoretical background. In : Buckley, Peter J., Ghauri, Pervez N : The internationalization of the firm, London, International Thomson Business Press, 2. Auflage, 1999, S.99 – 113.

Buckley, P.J., Casson, M. : A Theory of Co-Operation in International Business. In : management international review, Special Issue, Gabler, 1988, S. 19-38.

DeBresson, Chris; Amesse, Ferdinand : Networks of innovators : A review and introduction in the issue. In : research policy, Volume 20, Number 5, October 1991, North Holland, S. 363 – 379.

Bulletin EU 1/2-1996, Unternehmenspolitik (1/3)
<http://europa.eu.int/abc/doc/off/bull/de/9601/p103082.htm>, Stand 05.12.2001.

Eisenmann, Gerhard : Erfahrungen aus der Finanzierungspraxis von Auslandsinvestitionen kleiner und mittlerer Unternehmen, Vortrag am 18.05.1999. In : Ohne Autor : Auslandsinvestitionen kleiner und mittlerer Unternehmen – Motive, Besonderheiten, Finanzierungsprobleme –, KfW – Beiträge zur Mittelstands- und Strukturpolitik, http://www.kfw.de/DE/Research/PDF/beitr_11_2.pdf, Stand 21.2.2003, S. 8.

Fieten, Robert : Globalisierung der Märkte – Herausforderung und Optionen für kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere für Zulieferer, IfM Bonn, Stuttgart, Schäffer – Poeschel, 1997.

Hermann, Dirk Christian : Strategisches Risikomanagement kleiner und mittlerer Unternehmen, Köster, Berlin, 1996.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut, Schulte, Anja : Internationalisierung von Unternehmen : Das Problem der Rückverlagerung. In : WSI Mitteilungen / Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans Böckler Stiftung, Bund – Verlag, Juli 2002, 55.Jg., S. 389 – 396.

Hupperich, Berthold : Staatliche Förderung deutscher Auslandsinvestitionen, Vortrag am 18.05.1999. In : Ohne Autor : Auslandsinvestitionen kleiner und mittlerer Unternehmen – Motive, Besonderheiten, Finanzierungsprobleme –, KfW – Beiträge zur Mittelstands- und Strukturpolitik, http://www.kfw.de/DE/Research/PDF/beitr_11_2.pdf, Stand 21.2.2003, S. 7-8.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/> (Dienste), Stand 22.02.2003.

IW Köln, Veröffentlichung vom 8.6.2000, <http://www.iwkoeln.de/IWD/i-archiv/iwd23-00/i23-00-2.htm>, Stand 18.12.2001.

Kaufmann, Friedrich : Internationalisierung durch Kooperation : Strategien für mittelständische Unternehmen, Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden, 1993.

Kaufmann, Friedrich : Kooperations-Dilemma überwinden. In : Gablers Magazin, Heft 10, Wiesbaden, 1995, S. 38 – 41.

Kaufmann, Friedrich, Menke, Andreas : Direktinvestitionen und ihre Beschäftigungseffekte : Eine empirische Analyse mittelständischer Engagements in den Visegrad – Staaten. In : Osteuropa-Wirtschaft, Heft 2, 1997, S.101-113.

Kokalj, Ljuba, Wolff, Karin; unter Mitarbeit von Hauser, Hans-Eduard : Die internationale Wirtschaftstätigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen im Lichte der amtlichen und nicht-amtlichen Statistik, IfM-Materialien Nr.153, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2001.

Krakowski, Michael, Keller, Dietmar, Winkler-Büttner, Diana; Wacker-Theodorakopoulos, Cora, Lux, Andreas : The Globalization of Economic Activities and the Development of Small and Medium sized Enterprises in Germany; HWWA – Report Nr. 132, HWWA – Institut für Wirtschaftsforschung, Hamburg, 1993.

Lubritz, Stefan : Internationale Strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen : Eine theoretische und empirische Analyse, Frankfurt/ Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien, Peter Lang, 1996.

Mann, Renate : Förderung von Auslandsinvestitionen des Mittelstandes – Evaluierung des KfW-Mittelstandsprogramms Ausland, Vortrag am 18.05.1999. In : Ohne Autor : Auslandsinvestitionen kleiner und mittlerer Unternehmen – Motive, Besonderheiten, Finanzierungsprobleme –, KfW – Beiträge zur Mittelstands- und Strukturpolitik, http://www.kfw.de/DE/Research/PDF/beitr_11_2.pdf, Stand 21.2.2003, S. 5-6.

Ohne Autor : Auslandsinvestitionen deutscher mittelständischer Unternehmen – eine Analyse des KfW-Mittelstandsprogramms –Ausland-. In : KfW – Beiträge zur Mittelstands- und Strukturpolitik, Heft 10, Frankfurt am Main, 1999. Internet : http://www.kfw.de/DE/Research/PDF/beitr10_a.pdf , Stand 21.02.2003, S.3-12.

Ohne Autor : Auslandsinvestitionen kleiner und mittlerer Unternehmen – Motive, Besonderheiten, Finanzierungsprobleme –, KfW – Beiträge zur Mittelstands- und Strukturpolitik, http://www.kfw.de/DE/Research/PDF/beitr_11_2.pdf, Stand 21.2.2003.

Otte, Max : Amerika für Geschäftsleute – das Einmaleins der ungeschriebenen Regeln, Campus, Frankfurt/Main, 1996.

Pfiffmann, Oliver, Hornschild, Kurt : Neuere Erkenntnisse zur Bedeutung von FuE – Kooperationen industrieller Unternehmen. Ein Literaturüberblick. In : Konjunkturpolitik, 45. Jg. 1999, Heft 1, S. 40 – 78.

Rumer, Klaus : Internationale Kooperationen und Joint Ventures : Standortvorteile nutzen, neue Märkte und Technologien erschließen, Gabler, Wiesbaden, 1994.

Sparkassen-Finanzportal GmbH, Internetauftritt,
<http://www.sparkasse.de/artikel/0,4705,111,00.html> , Stand 16.1.2003.

Strohmayr, Manfred : Expansion durch Kooperation, Frankfurt am Main, Lang, 1996.

Thelen, Eva : Die zwischenbetriebliche Kooperation : ein Weg zur Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben ? - Frankfurt / Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien; Lang, 1993.

United Nations Conference on Trade and Development, Programme on Transnational Corporations : Small and Medium-sized Transnational Corporations, Role, Impact and Policy Implications, United Nations Publication, New York, 1993.

Vernon, Raymond : Organizational and institutional responses to international risk. In : Herring, Richard J. : Managing international risk, Cambridge u.a., Cambridge University Press, 1983, S.191-223.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass ich meine Arbeit selbständig verfasst, und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Ort, Datum

Rik Aulfes